



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh implementace metody Balanced Scorecard v dopravním podniku  
The Proposal for an Implementation of the Balanced Scorecard Method  
in a Railway Company

Student:

Bc. Veronika Olszarová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jindra Peterková, PhD.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Olszarová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Návrh implementace metody Balanced Scorecard v dopravním podniku**  
**Proposal for an Implementation of the Balanced Scorecard Method in a**  
**Railway Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
  3. Návrh implementace metody Balanced Scorecard
  4. Shrnutí, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.  
KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.  
KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p. ISBN 1-59139-134-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 26. 4. 2019 .....

Veronika Olszarová

Bc. Veronika Olszarová

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce, Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za konzultace, cenné rady, nápady a připomínky, které mi průběžně poskytovala. Dále bych ráda poděkovala konzultantům z vedení dopravního podniku za poskytnutí údajů pro zpracování diplomové práce.

## OBSAH

1	ÚVOD .....	5
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA METODY BALANCED SCORECARD .....	6
2.1	Způsoby zhodnocení výkonnosti podniku .....	6
2.2	Vymezení metody Balanced Scorecard .....	12
2.2.1	Finanční perspektiva .....	14
2.2.2	Zákaznická perspektiva .....	16
2.2.3	Perspektiva interních procesů .....	18
2.2.4	Perspektiva učení se a růstu .....	20
2.2.5	Strategická mapa .....	22
2.2.6	Omezení, bariéry a přínosy metody Balanced Scorecard .....	22
2.3	Tvorba metody Balanced Scorecard .....	24
2.3.1	Tvorba metody BSC dle Kaplan a Norton .....	24
2.3.2	Tvorba metody BSC dle Vysušíl .....	25
2.3.3	Tvorba metody BSC dle Parmenter .....	28
2.4	Vlastní postupové kroky implementace metody BSC .....	29
3	NÁVRH IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD .....	31
3.1	Charakteristika podniku České dráhy .....	31
3.1.1	Historie Českých drah .....	32
3.1.2	Současný přístup k řízení a hodnocení výkonnosti podniku .....	32
3.2	Analýza jednotlivých perspektiv metody BSC Českých drah, a.s. ....	34
3.2.1	Finanční perspektiva .....	34
3.2.2	Zákaznická perspektiva .....	37
3.2.3	Perspektiva interních podnikových procesů .....	40
3.2.4	Perspektiva učení se a růstu .....	42
3.3	Vytvoření a vyjasnění strategie .....	45
3.4	Odvození strategických cílů .....	48

3.5	Vybudování vztahů příčin a následků .....	49
3.6	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot .....	49
4	SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	54
4.1	Shrnutí .....	54
4.2	Návrhy a doporučení .....	55
4.2.1	Stanovení strategických akcí .....	56
4.2.2	Zavedení metody BSC ve společnosti České dráhy .....	57
4.2.3	Návrh modelu metody BSC .....	61
5	ZÁVĚR .....	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATUTRY .....	63
	SEZNAM ZKRATEK .....	66
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

# 1 ÚVOD

Výkonnost podniku je téma, které je stále aktuální. V minulých letech byla u většiny podniků výkonnost sledována jen na základě finančních výsledků. Tento přístup přetrvává u některých firem i dodnes, což není dobré. Důležité je měřit výkonnost firmy na základě finančních i nefinančních měřítek. Jednou z metod, které kombinují ekonomická i mimoekonomická měřítka je metoda Balanced Scorecard.

V teoretické části bude nejprve popsána výkonnost podniku včetně přístupů k hodnocení výkonnosti podniku. Dále bude vymezena metoda Balanced Scorecard, kde budou popsány čtyři perspektivy, kterými jsou perspektiva finanční, zákaznická, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Rovněž budou zmíněny omezení, bariéry a přínosy související s danou metodou. Dále budou vymezeny přístupy k tvorbě metody Balanced Scorecard podle vybraných autorů. V závěru teoretické části budou blíže určeny vlastní postupové kroky implementace metody Balanced Scorecard.

V praktické části bude popsán vybraný dopravní podnik. Konkrétně předmět jeho podnikání, organizační struktura, dceřiné společnosti, historie podniku a současný přístup k řízení a hodnocení výkonnosti podniku. Poté bude provedena identifikace čtyř základních perspektiv, které budou analyzovány, určeny strategické cíle a vazby mezi nimi. Poté budou určeny měřítka strategických cílů a jejich cílové hodnoty. Na závěr budou shrnuty zjištěné výsledky z analýzy jednotlivých perspektiv, které budou použity ke stanovení návrhů a doporučení pro implementaci metody BSC ve společnosti.

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard v dopravním podniku, který se zabývá provozováním osobní železniční dopravy. Implementace metody BSC zahrnuje čtyři perspektivy. Finanční perspektiva bude zhodnocena prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy. V rámci zákaznické perspektivy bude realizováno vlastní dotazníkové šetření a zjištěné výsledky budou využity k jejímu posouzení. Součástí analýzy perspektivy interních podnikových procesů bude popis hodnototvorného řetězce společnosti. Perspektiva učení se a růstu bude zhodnocena na základě výsledků z vlastního dotazníkového šetření. Následně budou stanoveny strategické cíle a vazby mezi nimi, které budou zachyceny ve strategické mapě. Poté budou stanovena měřítka strategických cílů a cílové hodnoty měřítek. Pro implementaci metody BSC pro potřeby podniku bude vytvořen model implementace metody BSC v programu BSC Designer.



## **2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA METODY BALANCED SCORECARD**

V kapitole bude vymezena výkonnost podniku včetně přístupu k hodnocení. Následuje popis metody Balanced Scorecard a jejich perspektiv, omezení, bariér a přínosů. Zároveň budou charakterizovány přístupy k tvorbě metody Balanced Scorecard podle vybraných autorů. Na závěr budou blíže specifikovány vlastní postupové kroky implementace metody Balanced Scorecard.

### **2.1 Způsoby zhodnocení výkonnosti podniku**

Definice výkonnosti je velké množství, například Šulák a Vacík (2005) definují výkonnost jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit investice, které byly vloženy do jeho podnikatelských činností. Dodávají, že podnikatelská výkonnost je hodnocena z více hledisek, a to z hlediska vlastníků, manažerů a zákazníků firmy, kdy každý tento subjekt hodnotí výkonnost podniku jinak. Dle názoru vlastníků je výkonná ta firma, která je v co nejkratším čase a v nejvyšší možné míře schopna zhodnotit kapitál, který vlastníci do firmy vložili. Manažeři považují za výkonnou firmu tu, která prosperuje, má stabilní podíl na trhu, věrné zákazníky, nízké náklady apod. Pro zákazníky je výkonná ta firma, která předvídá jejich požadavky a v momentě vzniku potřeby zákazníka je schopna urychleně chtěný produkt nabídnout ve správné kvalitě, ve správnou dobu a za přijatelnou cenu.

Pavelková a Knápková (2009) rozumí pod pojmem výkonnost podniku například počet zaměstnanců, image značky či schopnost uspokojovat zákazníky. Je nezbytné mít na vědomí, že výkonnost podniku posuzuje každý subjekt (vlastník či zákazník) jinak.

Dalším vymezením výkonnost podniku, jak uvádí Fibíráová a Šoljáková (2005), je samotná podstata existence podniku v tržním prostředí a jeho konkurenceschopnost.

Wagner (2009) uvádí, že výkonnost vyjadřuje způsob, případně průběh, jakým daný subjekt vykonává konkrétní činnost, na základě podobnosti s hodnotícím způsobem průběhu této činnosti. Ovšem za předpokladu schopnosti porovnat zkoumaný a hodnotící jev na základě stanovené kritériální škály.

Výkonnost má dvě na sebe navazující dimenze, a to efektivnost a účinnost. Efektivnost znamená dělat správné věci, tedy volbu činnosti, kterou chceme uskutečnit. Účinnost poukazuje na to, jak dělat věci správně. Je to způsob, jakým provádíme vybranou činnost. Činnost, u které je výkonnost posuzována, je cílově zaměřena, to znamená, že vede k dosažení určitého děje nebo stavu, přinejmenším alespoň ke snaze se kýženému výsledku

přiblížit. Výkonnost se posuzuje pomocí primárních nebo sekundárních kritérií. Primární kritéria výkonnosti popisují výkonnost subjektu až po ukončení dané činnosti, na druhou stranu kritéria sekundární umožňují popsat výkonnost subjektu v průběhu činnosti. Sekundární měřítka je nutno odvodit z primárních měřítek. Takto odvozená měřítka jsou schopna vykazovat nenulové hodnoty zkoumané činnosti a jsou průběžné srovnatelná a interpretovatelná. Výkonnost podniku musí být založena na paletě propojených a vzájemně vyvážených měřítek (Wagner, 2009). Přístupy k měření výkonnosti byly rozděleny na tradiční, moderní a komplexní (Šulák a Vacík, 2005).

Tradiční přístupy jsou založeny na účetních údajích, zejména na účetním výsledku hospodaření. Neberou v potaz pojmy jako riziko nebo vliv inflace. V úvahu nejsou rovněž brány alternativní náklady neboli náklady obětované příležitosti. Tradiční přístupy pracují s tradičními ukazateli, které jsou používány ve finanční analýze a posuzují finanční zdraví podniku. Základní členění ukazatelů je následující (Růčková, 2015):

- 1) absolutní,
- 2) rozdílové,
- 3) poměrové ukazatelé.

Ad 1) Absolutní ukazatelé jsou využívány k rozboru vývojových trendů a ke zkoumání struktury jednotlivých výkazů. Jsou určeny na základě posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash-flow. Rozvaha zaznamenává stav majetku podniku, který je označován jako aktiva a zdroje krytí tohoto majetku, takzvaná pasiva. Rozvaha je označována jako základní účetní výkaz a má se řídit základní bilanční rovnicí, kdy se aktiva musejí rovnat pasivům. Rozvaha je sestavována vždy k určitému datu. Druhým účetním výkazem je výkaz zisku a ztráty, který pracuje s náklady a výnosy podniku, kdy od odečtení výnosů od nákladů je zjištěn výsledek hospodaření podniku. Třetím výkazem je výkaz cash-flow neboli výkaz peněžních toků pracující s výdaji a příjmy podniku.

Ad 2) Rozdílové ukazatelé jsou vypočteny jako rozdíl konkrétní položky aktiv s určitou položkou pasiv. Jeden z hlavních rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál (ČPK), který je částí oběžného majetku krytý dlouhodobými zdroji podniku.

Ad 3) Poměrové ukazatelé jsou nejvyužívanější skupinou ukazatelů. Jsou vyjádřeny jako podíl dvou položek. Analýza poměrových ukazatelů umožňuje získat rychlý obraz

o základních finančních charakteristikách podniku. Do této skupiny ukazatelů patří ukazatelé (Dluhošová, 2010):

- a) rentability,
- b) likvidity,
- c) aktivity,
- d) zadluženosti.

Ad a) Rentabilita je rovněž nazývána jako výnosnost či míra zisku. Jedná se o rentabilitu vloženého kapitálu, která se obecně vypočítá jako poměr zisku a vloženého kapitálu, kdy se vložený kapitál vyskytuje ve více formách. Podle typu vloženého kapitálu rozlišujeme následující ukazatele: rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), rentabilitu dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE), rentabilitu tržeb (ROS).

Rentabilita aktiv je považována za klíčové měřítko, měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Dává do poměru zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Přičemž nezáleží na tom, z jakých zdrojů jsou aktiva financována. Je žádoucí, aby ROA vykazovalo rostoucí trend. Rentabilita aktiv je vypočtena dle následujícího vzorce (Dluhošová, 2010):

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}. \quad (2.1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu udává celkovou výnosnost vlastních zdrojů, tedy kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledek by měl být vyšší než úroveň alternativního nákladu na kapitál, vypočítá se dle níže uvedeného vzorce (Dluhošová, 2010):

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.2)$$

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti. Není důležité, odkud pochází vložený kapitál. Vypovídá o výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji. ROCE je často využíváno pro mezipodnikové porovnávání, pro jeho výpočet je používán následující vzorec (Dluhošová, 2010):

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}. \quad (2.3)$$

Rentabilita tržeb udává množství čistého zisku v korunách na jednu korunu tržeb. Jak uvádí Dluhošová (2010), tento ukazatel by měl mít stejně jako všechny ukazatelé rentability rostoucí trend. ROS vyjadřuje ziskovou marži podniku a lze vypočítat pomocí následujícího vzorce (Dluhošová, 2010):

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}. \quad (2.4)$$

Ad b) Likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku platit své závazky, slouží tedy ke zhodnocení platební situace podniku. Jsou rozlišovány tři ukazatelé likvidity, a to ukazatel celkové likvidity, ukazatel pohotové likvidity a ukazatel okamžité likvidity.

Ukazatel celkové likvidity, tzv. běžná likvidita či likvidita 3. stupně, poměruje oběžná aktiva s krátkodobými závazky podniku. Tento ukazatel je používán ke zjištění platební schopnosti podniku, jelikož ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Dluhošová (2010) uvádí žádoucí hodnoty tohoto ukazatele v rozmezí od 1,5 do 2,5. Ukazatel celkové likvidity je vyjádřen vztahem (Dluhošová, 2010):

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.5)$$

Pohotová likvidita, také označována jako likvidita 2. stupně, očišťuje oběžná aktiva o zásoby, protože ty nejsou příliš likvidní. Jak uvádí Dluhošová (2010), je doporučováno, aby se výsledná hodnota pohybovala v rozmezí od 1 do 1,5. Vzorec pro výpočet pohotové likvidity je následující (Dluhošová, 2010):

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.6)$$

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně pracuje jen s nejlikvidnějšími složkami rozvahy, kterými jsou pohotové platební prostředky, jako například peníze na běžném účtu či na jiných účtech nebo v pokladně. Šulák a Vacík (2005) uvádí, že hodnota okamžité likvidity by měla být vyšší než 0,2. Je vypočtena pomocí následujícího vzorce (Dluhošová, 2010):

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}. \quad (2.7)$$

Ad c) Pomocí ukazatelů aktivity je měřena schopnost podniku využívat své vložené zdroje. Existují dva typy ukazatelů aktivity, které jsou v podobě obratu nebo doby obratu. Rozdíl mezi těmito typy je takový, že obrat určuje, kolikrát za rok se konkrétní položka využije, zatímco doba obratu vyznačuje počet dní, za které se daná položka obrátí. Mezi ukazatelé aktivity jsou řazeny: obrátka celkových aktiv, doba obratu aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků (Pavelková a Knápková, 2009).

Obrátka celkových aktiv (obrat aktiv) je používán hlavně pro mezipodnikové srovnávání. Tento ukazatel měří obrat využití celkového majetku. Žádoucí jsou rostoucí hodnoty tohoto ukazatele, jelikož čím jsou větší, tím je majetek efektivněji využíván (Dluhošová, 2010). Pavelková a Knápková (2009) uvádí minimální doporučovanou hodnotu tohoto ukazatele 1. Obrat aktiv je vyjádřen jako (Dluhošová, 2010):

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}. \quad (2.8)$$

Doba obratu aktiv je obrácenou hodnotou ukazatele obratu aktiv. Ukazatel vyjadřuje počet dní nezbytně nutných k přeměně majetku podniku (celkových aktiv) na peníze. Dluhošová (2010) tvrdí, že je nejlepší co nejkratší doba obratu a je vyjádřena tímto vztahem:

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.9)$$

Doba obratu zásob udává počet dní, během kterých jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob. Tento ukazatel je využíván ke zjištění intenzity využití zásob (Šulák a Vacík, 2005). Stejně jako u doby obratu aktiv je žádoucí klesající trend hodnoty uvedeného ukazatele. Dluhošová (2010) uvádí pro výpočet doby obraty zásob následující vzorec:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.10)$$

Doba obratu pohledávek udává průměrnou dobu placení faktur zákazníky firmy, tedy průměrný počet dní mezi prodejem produktu a inkasováním peněz. Pokud dlouhodobě doba obratu pohledávek přesahuje dobu splatnosti, je nezbytné věnovat velkou pozornost platební kázni odběratelů. Rovněž i u tohoto ukazatele, který je využíván pro plánování peněžních toků, Dluhošová (2010) uvádí klesající trend, kdy nižší hodnoty ukazatele jsou lepší. Hodnotu doby obratu pohledávek lze vypočítat tímto vztahem (Dluhošová, 2010):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.11)$$

Doba obratu závazků vyjadřuje počet dnů, které uplynou mezi dnem vzniku závazku a jeho úhradou, tímto ukazatelem je zjišťována platební morálka podniku. Dle Dluhošová (2010) má být hodnota doby obratu závazků stabilní a je vyjádřena podle vztahu:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.12)$$

Ad d) Ukazatelé zadluženosti podniku zjišťují poměr vlastních a cizích zdrojů financování. Tento poměr mezi zmíněnými zdroji financování závisí například na oboru podnikání či na majetkové struktuře společnosti. Rovněž souvisí s náklady týkajícími se získání vlastního a cizího kapitálu. Pod náklady na cizí kapitál se rozumí úrok, který je podnik povinen zaplatit za nabytí těchto zdrojů. Na druhé straně náklady na vlastní kapitál jsou dividendy a výplaty podílů na zisku. Dluhošová (2010) rozlišuje tyto základní ukazatele zadluženosti: ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu a úrokové krytí.

Ukazatel celkové zadluženosti je rovněž nazýván jako ukazatel věřitelského rizika, jelikož pracuje s podílem celkových dluhů podniku k celkovým aktivům. Věřitelé preferují nižší hodnoty tohoto ukazatele, protože to pro ně znamená menší riziko (Dluhošová, 2010). Pavelková a Knápková (2009) uvádí doporučenou hodnotu mezi 30 a 60 %, hodnota se odvíjí od odvětví, ve kterém společnost působí. Celková zadluženost je vyjádřena vztahem (Dluhošová, 2010):

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}. \quad (2.13)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu je doplňkový ukazatel pro celkovou zadluženost. Udává poměr cizího kapitálu na vlastním kapitálu, tedy hodnotí míru zadluženosti vlastních zdrojů. U stabilních společností by se výsledná hodnota dle Dluhošová (2010) měla pohybovat zhruba v pásmu od 80 % do 120 %. Vzorec pro výpočet ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu je následující (Dluhošová, 2010):

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.14)$$

Ukazatel úrokového krytí hodnotí, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Žádoucí je vyšší úrokové krytí, jelikož čím vyšší je jeho hodnota, tím je lepší finanční situace podniku. Pavelková a Knápková (2009) uvádí doporučovanou hodnotu ukazatele vyšší než 5, jelikož při hodnotě rovné jedné je sice podnik schopen platit úroky, ale čistý zisk je nulový. Ukazatel je vyjádřen následujícím vztahem (Pavelková a Knápková, 2009):

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}}. \quad (2.15)$$

Moderní přístupy jsou založeny na zjištění, že vývoj rentability vždy nemusí souviset s tvorbou hodnoty pro vlastníky. Překonávají tento nedostatek tradičních ukazatelů, společně s využíváním jen účetních ukazatelů. Moderní ukazatelé akceptují tvorbu hodnoty pro vlastníky a lépe vystihují naplnění klasického základního podnikatelského cíle, kterým je zvyšování tržní hodnoty podniku. Mezi takovéto ukazatele patří ekonomická přidaná hodnota, hodnota přidaná trhem a diskontované cash flow (Dluhošová, 2010, Růčková, 2015).

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) vychází z pravidla, že podnik musí vyrobit minimálně tolik, kolik činí náklady kapitálu z investovaných prostředků. Firma tvoří hodnotu tehdy, pokud je čistý provozní výsledek hospodaření vyšší než náklady použitého kapitálu. Náklady použitého kapitálu jsou míněny součet úroků placených a vyplacených dividend. To znamená, že ekonomický zisk bere v potaz jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady vlastního kapitálu. Hodnota přidaná trhem (MVA) znázorňuje rozdíl mezi tržní cenou a účetní

hodnotou vlastního kapitálu. Je žádoucí, aby tržní cena převažovala nad účetní hodnotou. O diskontované cash flow (DCF) jeví zájem investoři při hodnocení výhodnosti jejich investice na základě čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta (Pavelková a Knápková, 2009; Růčková, 2015).

Cílem komplexního přístupu hodnocení výkonnosti firem je nalézt vhodný okruh ekonomických i mimoekonomických kritérií hodnocení. Mezi komplexní přístupy patří evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM) a metoda BSC. EFQM je založen na devíti hlavních kritériích a slouží k sebehodnocení podniku, kdy management podniku zjišťuje, jestli se podnik vyvíjí žádoucím směrem, porovnává se s konkurencí a hledá možnosti pro zlepšení. Metoda BSC je blíže popsána v následující kapitole (Šulák a Vacík, 2005).

## **2.2 Vymezení metody Balanced Scorecard**

Metoda BSC vznikla v reakci na měnící se potřeby firem, které potřebovaly být dlouhodobě konkurenceschopné. Pro podniky se vytvořilo nové prostředí, na které musely reagovat, začalo tak období informačního věku. Podniky informačního věku pracují s integrovanými procesy, rovněž dochází ke spojení se zákazníky a dodavateli. Dále podniky potřebují přizpůsobovat svou nabídku jednotlivým zákazníkům, tudíž dochází k jejich segmentaci. Dalšími prvky typickými pro tuto éru jsou globalizace a inovace. Také znalosti pracovníků, jejich schopnosti a dovednosti se staly velmi důležitými. Díky BSC může management podniku měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky (Kaplan a Norton, 2007).

Z tohoto důvodu vznikla metoda BSC, jelikož tradiční finanční účetní model již nebyl dostačující pro vytvoření konkurenceschopnosti firem. Autory metody Balanced Scorecard, jsou Kaplan a Norton (2007). BSC zachovává finanční měřítko, která však rozšiřuje o nová. Tato měřítko společně s cíli BSC vycházejí ze strategie a vize podniku a sledují jeho výkonnost ve čtyřech perspektivách, kterými jsou finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu.

Do těchto oblastí se musí promítat vize a strategie firmy. Pokud dojde ke změně vize či strategie nebo obou současně, musí se tyto změny projevit ve všech čtyřech zmíněných oblastech viz Obr. 2.1. Tyto perspektivy umožňují určit rovnováhu mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli, jakožto mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů.



Obr. 2.1 Základní schéma metody BSC

Zdroj: Zpracováno dle Vysušil (2004, s. 18)

Metoda BSC poskytuje mechanismus pro převedení strategie podnikatelské jednotky do konkrétních postupů, cílů a měřítek, přičemž umožní sledovat její zavádění. Jedná se o implementaci strategie, ne o její formulování.

Pro BSC lze strategii vysvětlit jako výběr trhu a zákaznických segmentů, ve kterých chce podnik podnikat, popřípadě jako identifikaci stěžejních interních procesů, ve kterých musí dosahovat výborných výsledků, aby mohla poskytnout zákazníkům na cílových trzích hodnotovou výhodu. Dále lze strategii chápat ve smyslu výběru osobních a organizačních schopností nutných k dosažení interních, zákaznických a finančních cílů.

V BSC jsou měřítka použita k formulaci podnikové strategie, k její komunikaci a ke vzájemnému přizpůsobení individuálních a podnikových iniciativ a iniciativ jednotlivých oddělení k dosažení stanoveného cíle, přičemž by měly být měřeny jen ty faktory, které vytvářejí konkurenční výhodu a příležitost k průlomu ve výkonnosti. Měřítka tedy nejsou brána jako pouhý nástroj kontroly chování a hodnocení výkonnosti v minulosti (Kaplan a Norton, 2007).

Jak uvádí Vysušil (2004) žádné předcházejí přístupy této metody (manažerské účetnictví, controlling, procesní řízení a reengineering) neposkytovaly manažerům úplný přehled výsledků podniku. Těmto metodám chybí podniková vize a strategie, která by byla rozpracována nejen na oblast financí a interních podnikových procesů. Žádná z uvedených metod nebere v úvahu zákaznickou perspektivu a perspektivu učení se a růstu. Metoda BSC se zabývá všemi čtyřmi vzájemně propojenými oblastmi, resp. perspektivami, které jsou uvedeny výše.



Dalším znakem, kterým se metoda BSC liší od dřívějších přístupů, je přesné měření výkonnosti podniku ve všech čtyřech perspektivách. To znamená, že každá z perspektiv musí mít jasně, nejlépe číselně, stanovené vlastní cíle. Je nutno se rozhodnout, v jakém měřítku budou tyto cíle vyjádřeny, aby mohly být kvantitativně kontrolovány. Dále je nezbytné stanovit kroky, jak těchto cílů dosáhnout a v neposlední řadě je důležitá vlastní iniciativa zaměstnanců na všech úrovních a ve všech zmiňovaných perspektivách (Vysušil, 2004).

Inovativní podniky využívají BSC jako strategický manažerský systém, tedy k řízení své dlouhodobé strategie. Tyto podniky využívají měřicí vlastnosti metody BSC k realizaci kritických manažerských procesů jako je vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů, ke komunikaci a integraci strategických plánů a měřítek, také k plánování a stanovení cílů a harmonizace strategických iniciativ. Rovněž jsou využívány ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se (Kaplan a Norton, 2007).

Proces BSC začíná týmovou prací vrcholového managementu, kdy dochází k převádění strategie podniku do konkrétních strategických cílů. Nejdříve se stanoví finanční cíle, kde je nutné zvážit, zda se podnik zaměří na ziskovost nebo na růst trhu a obratu nebo na vytváření cash flow. Dále následuje v rámci zákaznické perspektivy výběr zákaznických a tržních segmentů, ve kterých se rozhodl konkurovat. Po definování finančních a zákaznických cílů, podnik stanoví cíle a měřítka pro interní procesy. Následně dochází ke stanovení cílů a měřítek perspektivy učení se a růstu. Během tohoto procesu se vyjasňují strategické cíle a identifikují se klíčové hybné síly (Kaplan a Norton, 2007).

### **2.2.1 Finanční perspektiva**

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že finanční cíle slouží jak k definování finanční výkonnosti očekávané od zvolené strategie, tak i ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv.

Pokud je kladen příliš velký důraz na dosažení a udržení krátkodobých finančních výsledků, je možné, že budou poskytovány nadměrné investice do krátkodobých zdrojů a naopak nedostatečně se bude investovat do dlouhodobého vytváření hodnot, tedy zejména do oblasti intelektuálních aktiv, které vytvářejí budoucí růst podniku. Navíc tlak na krátkodobou finanční výkonnost může vést ke snižování výdajů například na vývoj nových produktů, rozvoj lidských zdrojů nebo na péči o zákazníka a trh. Toto jednání sice přinese z krátkodobého hlediska zisk, na druhou stranu dojde ke ztrátě loajality a spokojenosti zákazníků (Kaplan a Norton, 2007).

Finanční cíle podnikatelské jednotky se mohou lišit v závislosti na tom, v jaké fázi životního cyklu se nachází. Kaplan a Norton (2007) uvádí ve své publikaci tyto tři fáze: růst, udržení, největší výnosy (sklizeň). Uvedené fáze je možno chápat také jako strategie podniku, tedy strategie růstová, strategie udržení a strategie největších výnosů (sklizně). V rámci těchto strategií dochází k propojení finančních cílů podniku s celkovou strategií podnikatelské jednotky.

Růstové podnikatelské jednotky se nacházejí na začátku svého životního cyklu, tedy v rané fázi. Je pro ně typické, že jejich výrobky nebo služby mají velký růstový potenciál, rovněž mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE. Podniky v této fázi vyrábějí, jak nejvíce mohou, investují do vývoje a rozšíření výrobních kapacit – provozní zázemí, infrastruktura, distribuční síť, pěstování a navazování vztahů se zákazníky apod. Ve fázi růstu jsou finanční cíle zaměřeny na růst prodejů, jak na nových trzích, novým zákazníkům, tak i nových výrobků a služeb. Uvedený růst prodejů udržuje přijatelnou hladinu nákladů na nezbytné investice typické pro růstovou fázi.

Ve fázi udržení podniky stále přitahují investice, vyžaduje se od nich vysoká návratnost investovaného kapitálu. Očekává se, že si udrží své postavení na trhu nebo ho dokonce ještě zvýší. Investuje se spíše do projektů, které jsou cíleny na odstranění úzkých míst, zvýšení kapacit a neustálé zlepšování. V této fázi se nachází většina podnikatelských jednotek. V této fázi jsou finanční cíle orientovány na finanční metody, kterými jsou výnosnost vloženého kapitálu (ROCE), návratnost investic (ROI) nebo přidaná hodnota (EVA).

Fáze zralosti, tedy fáze největších výnosů neboli sklizně, přináší podnikům to potěšení sklízet plody investic, které uskutečnili v předcházejících fázích. Investují pouze do údržby zařízení a schopností, které už existují, neprovádí žádné rozsáhlé investice. Primárním cílem je maximalizovat příliv hotovosti z dříve provedených investic zpět do podniku.

Kaplan a Norton (2007) zjistili, že každé ze zmíněných strategií náleží tři finanční oblasti, které ji podporují. V tabulkové matici propojili tyto oblasti s fázemi životního cyklu, viz Tab. 2.1. Jedná se o růst obrátu a mix výrobků/služeb (marketingový mix), snižování nákladů/zvyšování produktivity, využití zdrojů/investiční strategie.

Tab. 2.1 Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/ zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Skližení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Dobrá návratnost Výkonnost (propustnost)

Zdroj: Zpracováno dle Kaplan a Norton (2007, s. 52)

### 2.2.2 Zákaznická perspektiva

Prostřednictvím zákaznické perspektivy dochází k určení zákaznických a tržních segmentů, ve kterých chtějí podniky podnikat. V okamžiku, kdy jsou stanoveny cílové segmenty podniku, mohou být určeny jejich cíle a měřítka. Měřítka mohou být spokojenost a loajalita zákazníků, podíl na trhu, udržení zákazníků apod.

Každý zákazník má jiné preference, potřeby, požadavky a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobku nebo služby. Proto je důležité provádět průzkum trhu, na jehož základě jsou zjištěny různé zákaznické a tržní segmenty a jejich preference, ať už se jedná např. o cenu, kvalitu, image nebo pověst. Firma si zvolí, na jaký segment se chce zaměřit. Ten považuje za cílový segment a přizpůsobí tomu svou strategii. V rámci této strategie dochází k identifikaci zákaznických cílů jednotlivých cílových segmentů, a to v rámci využití metody BSC.

Kaplan a Norton (2007) řadí mezi základní klíčová měřítka: podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků. Tato měřítka bývají často soustředěna v řetězci příčinných souvislostí pomocí přehledného schématu viz Obr. 2.2. Hybnými silami, které zákazníci nejvíce zohledňují při svých nákupech a jsou kritérii pro jejich rozhodnutí ohledně produktu, jsou čas, jakost a cena (Kaplan a Norton, 2007).



1.Podíl na trhu	Odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek).
2.Získávání nových zákazníků	Měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky.
3.Udržení zákazníků	Sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně.
4.Spokojenost zákazníků	Stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody.
5.Ziskovost zákazníků	Měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přinášejí po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

Obr. 2.2 Zákaznická perspektiva – základní měřítka

Zdroj: Zpracováno dle Kaplan a Norton (2007, s. 65)

Ad 1) Podíl na trhu ukazuje podíl obchodu na daném trhu. Měření podílu na trhu je pro podniky rutinní záležitostí. Nejdříve je ovšem nutné určit cílové tržní segmenty nebo zákaznické skupiny. Informace o celkové velikosti trhu jsou poskytovány vládními statistickými organizacemi, obchodními asociacemi a veřejnými zdroji.

Ad 2) Získávání nových zákazníků je důležité pro podniky usilující o růst objemu svých obchodů. Absolutní nebo relativní míra, se kterou podnik láká nové zákazníky nebo obchody, je měřítkem pro získávání nových zákazníků. Takovouto míru lze měřit počtem nových zákazníků nebo celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových zákaznických segmentech.

Ad 3) Pro podniky je nezbytné udržet si stávající zákazníky. Díky tomu dokáží udržet či zvýšit svůj tržní podíl v cílových segmentech. Mohou si snadno změřit, zda se jejich počet udržel na stejné úrovni či nikoliv. Rovněž si firmy mohou změřit loajalitu již existujících zákazníků, a to procentem růstu objemu zakázek, které s nimi uzavřely.

Ad 4) Spokojenost zákazníků je jedním z klíčových prvků úspěšnosti firmy. Zákaznická spokojenost je důležitá pro udržení stávajících zákazníků, ale také pro získávání nových. Opakované prodeje zákazníci provádí pouze v případě, kdy svou spokojenost

ohodnotí za plnou či mimořádnou. Pouhá průměrná nebo základní spokojenost nevede k získání jeho loajality. Spokojenost zákazníků se dá zjistit dotazníky rozesílané poštou, telefonickými nebo osobními pohovory.

Ad 5) Podniky usilují o ziskové zákazníky, zejména v cílových zákaznických segmentech. Měřítka ziskovosti pomáhá zjistit, zda konkrétní zákazníci jsou ziskoví či nikoliv. Kritériem pro rozhodnutí, jestli si podnik udrží ztrátové zákazníky nebo je opustí, je dlouhodobá ziskovost. Dlouhodobou ziskovost je nutné brát v úvahu v případě nových zákazníků, kdy náklady související s jejich získáním budou pokryty až zisky z budoucích prodejských výrobků a služeb (Kaplan a Norton, 2007).

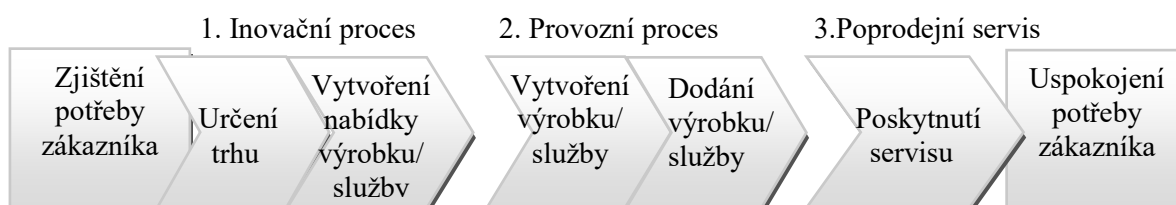
Výše uvedená základní skupina měřítek pro zákaznický segment – spokojenost zákazníků, získávání nových zákazníků, jejich udržení a podíl na obratu a trhu, je ovlivněna hybnými silami základních výstupů. Pro jejich pochopení je klíčovým pojmem hodnotová výhoda. Hodnotová výhoda zákazníka ukazuje takové vlastnosti výrobků nebo služeb, prostřednictvím nichž dochází k vybudování loajality a spokojenosti zákazníků v cílových segmentech. Kaplan a Norton (2007) uvádí tři hodnotové výhody, které jsou společné pro všechny podniky, jsou jimi vlastnosti výrobku/služby, které určují cenu, jakost a funkčnost výrobku a služby. Rovněž vztahy se zákazníky, zahrnující dodání výrobku nebo služby, počítaje dobu odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka. Třetí hodnotovou výhodou je image a pověst podniku, ty jsou schopny vyvolat loajalitu zákazníků k firmě a na jejichž základě dávají zákazníci přednost určité značce.

### **2.2.3 Perspektiva interních procesů**

V perspektivě interních procesů vedení společnosti identifikuje nejdůležitější procesy pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Cíle a měřítka jsou pro tuto perspektivu definovány až po stanovení měřítek a cílů finanční a zákaznické perspektivy.

Perspektiva interních procesů poukazuje na problém mezi tradičními přístupy měření výkonnosti a metodou BSC. Zatímco tradiční přístupy měření výkonnosti jsou soustředěny na zlepšování již existujících procesů a lpí na výhradně finančních cílech, u metody BSC je doporučováno definování úplného interního hodnotového řetězce, který začíná inovačním procesem, pokračuje odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb. Dále následuje provozní proces, poté dodávka existujících výrobků a služeb stávajícím zákazníkům a končí poprodejním servisem.

Kaplan a Norton (2007) charakterizují základní model hodnotového řetězce, který zahrnuje inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Uvedený řetězec může podnikům sloužit jako šablona pro přípravu vlastních interních procesů viz Obr. 2.3. Tuto šablonu lze přizpůsobit specifickým požadavkům podniku.



Obr. 2.3 Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce

Zdroj: Zpracováno dle Kaplan a Norton (2007, s. 89)

Ad 1) Inovační proces se skládá ze dvou složek, kterými jsou identifikace trhu a vytvoření nabídky výrobku/služby. V prvním případě je využíváno výsledků průzkumu trhu, aby byla zjištěna jeho velikost, povaha zákaznických preferencí a podklady pro určení ceny konečných výrobků a služeb. Na základě těchto nabytých informací mohou firmy uspokojovat konkrétní požadavky a potřeby zákazníků. Kaplan a Norton (2007) definují několik měřítek pro inovační proces, např. procento prodejů nových výrobků; procento prodejů zákonem chráněných výrobků; uvedení nového výrobku na trhu v porovnání s konkurencí/plánem; doba vývoje nové generace výrobků. Vysušil (2004) uvádí, že inovační proces musí být rychlý a efektivní. Je nezbytné, aby se inovační proces neustále opakoval, jelikož tvorba inovací je pro firmy konkurenční výhodou a ta není trvalá. Inovace je chápána jako kritický interní proces. Chemické nebo farmaceutické společnosti, celkově firmy s dlouhou dobou designu a vývoje, kladou inovačnímu cyklu vyšší prioritu než cyklu provoznímu (Kaplan a Norton, 2007).

Ad 2) Provozní proces v podniku vytváří hodnoty pouze krátkodobě. Vzniká přijetím objednávky zákazníka a končí jejím dodáním. V současnosti je výroba specifická krátkými dobami cyklu, vysokou kvalitou a vysokým postavením zákazníka. Provozní proces je obvykle levnější než inovační proces. Měřítky provozního procesu mohou být flexibilita, doba cyklu nebo úroveň kvality (Kaplan a Norton, 2007).

Ad 3) Poprodejní servis je poslední fáze interního hodnotového řetězce. Zahrnuje záruční a nezáruční opravy, také i příjem vrácených a vadných produktů, včetně zpracování plateb. Společnosti usilující o uspokojení požadavků svých zákazníků tím, že poskytnou

vynikající poprodejní služby, mohou pro měření výkonnosti využít měřítko času, kvality servisu a nákladů (Kaplan a Norton, 2007).

Fotr (2017) tvrdí, že existují dvě klíčové skupiny cílů interních procesů. První skupinou cílů interních procesů je realizace a dodání produktů, které mají hodnotové parametry i pro zákazníky podniku. Druhou skupinou uvedených cílů je vytvářet kvalitní procesy s cílem snižování nákladů na vytvoření produktů.

#### **2.2.4 Perspektiva učení se a růstu**

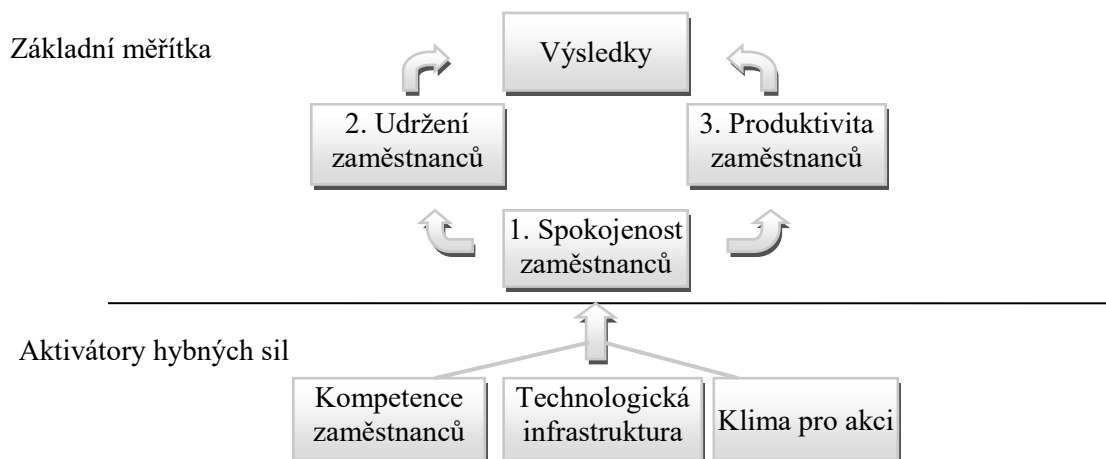
V perspektivě učení se a růstu systém BSC je kladen důraz na investování do budoucnosti. Kromě investic do nových zařízení a výzkumu a vývoje je velmi důležité také investovat do lidí, systému a procedur. Tyto tři prvky jsou označovány jako podniková infrastruktura. Infrastruktura firmy umožňuje dosáhnout cílů v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů z dlouhodobého hlediska.

Kaplan a Norton (2007) určují tři základní oblasti čtvrté perspektivy metody BSC, perspektivy učení se a růstu: schopnosti zaměstnanců; schopnosti informačního systému; motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

#### **Schopnosti zaměstnanců**

Role zaměstnanců se v posledních letech dramaticky mění. V minulosti byli dělníci najímání zejména na vykonávání fyzické práce, nikoliv na myšlení. V dnešní době je rutinní práce automatizovaná a myšlení zaměstnanců je podporováno. Rekvalifikace zaměstnanců, mobilizace jejich potenciálu a tvůrčích schopností je klíčové pro dosahování cílů podniku. Zaměstnanci jsou v kontaktu se zákazníky, znají jejich požadavky, proto jsou jejich nápady důležité pro zlepšení podnikových procesů a výkonnosti podniku vzhledem k zákazníkům.

Existují tři základní měřítko zaměstnaneckých cílů, kterými jsou spokojenosti zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivity zaměstnanců. V jejich rámci je cíl spokojenosti zaměstnanců určován hybnou silou dalších dvou měřítek, a to produktivitou zaměstnanců a jejich loajalitou, viz Obr. 2.4.



Obr. 2.4 Rámec měření učení se a růstu

Zdroj: Zpracováno dle Kaplan a Norton (2007, s. 115)

Ad 1) Spokojenost zaměstnanců a jejich pracovní morálka jsou velmi důležité, jelikož se podle toho, zda jsou zaměstnanci spokojeni se odvíjí jejich produktivita, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Spokojenost zaměstnanců se měří zhruba jednou za rok pomocí dotazníků nebo akcí, při kterých je náhodně určeno a dotázáno určité procento zaměstnanců. Svou spokojenost hodnotí pomocí bodů, které mohou být pomocí indexu zapracovány do BSC.

Ad 2) Udržení zaměstnanců se týká zaměstnanců, na kterých má podnik dlouhodobý zájem. Jsou to zaměstnanci, kteří jsou stálí, loajální, znají know-how firmy a potřeby zákazníků. Nežádoucí odchod chtěných zaměstnanců znamená ztrátu intelektuálního kapitálu a vznik nákladů na zaškolení nových zaměstnanců.

Ad 3) Měření produktivity zaměstnance má za cíl určit spojitost mezi výstupem vytvořeným zaměstnanci a počtem zaměstnanců, kteří se na produkci podíleli. Zvyšování produktivity souvisí s dovedností zaměstnanců a jejich pracovní morálkou, zlepšení interních procesů, inovací a uspokojování zákazníků. Jedním z měřítek pro měření produktivity je zisk na zaměstnance, také i obrát na zaměstnance.

### Schopnosti informačního systému

Pro podporu zákaznických a interních cílů je kromě motivace a schopnosti zaměstnanců klíčová také jejich informovanost o zákaznických, interních procesech a finančních důsledcích vlastního rozhodnutí. K rozvoji informačního systému by měli přispět sami zaměstnanci, kteří s ním pracují a dokážou tedy posoudit jeho nedostatky a přispět nápady k jeho zlepšení.



## **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost**

Odborní zaměstnanci s přístupem k informacím musejí být motivováni, pouze tehdy přispějí k plnění hlavních cílů podniku. Je nezbytné vytvořit prostředí, které podporuje motivace a iniciativu pracovníků.

### **2.2.5 Strategická mapa**

Strategické mapy tvoří vazbu mezi formulováním strategie a její realizací. Strategické mapy jsou vizuálním znázorněním vztahu příčin a následků, které se vyskytují mezi jednotlivými perspektivami metody BSC. Pro každou z perspektiv je nutné vybrat vhodná měřítka a jejich požadované hodnoty, včetně hybatelů ovlivňující jednotlivá měřítka. Existuje šablona strategické mapy, kterou si každá firma přizpůsobí dle svých potřeb a konkrétní podnikové strategii. Tato šablona zdůrazňuje důležitost podnikových nehmotných aktiv, které přispívají například k lepší výkonnosti podniku nebo ke větší spokojenosti zákazníků (Kaplan a Norton, c2004, Pavelková a Knápková, 2009).

Vytvoření strategické mapy se skládá z několika kroků. Prvním krokem je určení strategických cílů pro každou perspektivu. Druhým krokem je stanovení plánovaných hodnot měřítek pro všechny strategické cíle, včetně definování hybných sil. Třetí krok se týká vyváženosti strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými (diagnostickými) měřítky. Čtvrtým krokem je vymezení řetězce vazeb příčina – důsledek, kdy dochází k propojení cílů, měřítek a jejich hybatelů. Vztah mezi výstupními měřítky a hybnými silami je takový, že bez hybných sil není jasné definováno, jak má být měřítek dosaženo, a naopak bez měřítek nelze odhalit dopad působení hybných sil na výkonnost podniku (Pavelková a Knápková, 2009).

### **2.2.6 Omezení, bariéry a přínosy metody Balanced Scorecard**

BSC umožňuje dát do souladu dlouhodobé cíle s krátkodobými cíli. Pokud je BSC ve firmě správně aplikováno, vede k velké angažovanosti vrcholového managementu a zaměstnanců na všech úrovních na naplnění podnikové strategie, jelikož BSC podporuje komunikaci v podniku. Koncept metody BSC také napomáhá k většímu chápání příčin a následků. Dalším přínosem metody BSC je zlepšení manažerského rozhodování. Díky této metodě se management více zaměřuje na strategické akce v budoucnosti než na pouhé hodnocení minulých finančních výsledků (Pavelková a Knápková, 2009).

Vysušil (2004) uvádí, že existuje několik omezení pro metodu BSC. Zmíněná omezení se týkají definování přesných měřítek výkonnosti, vyváženosti měřítek, chybějících měřítek, záměny diagnostických a strategických měřítek.

Metoda Balanced Scorecard nemá jasně definovaná měřítka. Proto se musí měřítka najít, což v některých částech BSC bývá velmi obtížné, zejména v zákaznické perspektivě a perspektivě učení se a růstu. Všechna měřítka musí být vyvážená a nemělo by docházet k tomu, aby převažovaly finanční měřítka nad nefinančními. V rovnováze také mají být měřítka měkká (verbální) a tvrdá (číselná). V tomto případě se musí najít taková měkká měřítka, která mají stejnou vypovídací schopnost jako měřítka tvrdá. Vždy se musí jednat o měřítka strategická. Může se stát, že v některých podnicích chybí měřítka, jedná se především o měřítka v perspektivě učení se a růstu. Vynechání měřítek je zásadní chybou. Posledním omezením je záměna diagnostických a strategických měřítek. Diagnostická měřítka sledují, zda je v podniku vše v pořádku, popřípadě upozorňují na výskyt abnormalit v podniku. Strategická měřítka vymezují strategii podniku. Nesmí docházet k záměně diagnostický měřítek za strategická (Vysušil, 2004).

Vysušil (2004) ve své knize rovněž uvádí čtyři bariéry metody BSC, kterými jsou neuskutečnitelnost vize a strategie, nepropojení strategie s dílčími cíli, nepropojenost strategie s alokací zdrojů a nesprávné zaměření zpětné vazby.

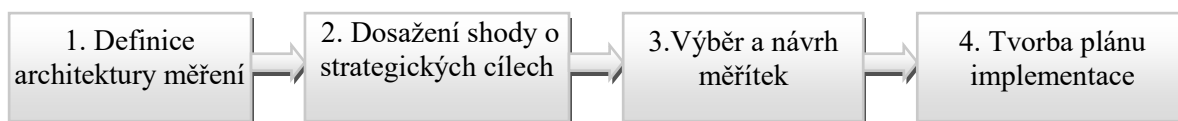
Neuskutečnitelnost vize a strategie znamená, že podnik není schopen převést vizi a strategii, která byla určena pro naplnění této vize, do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Postrádá mechanismus pro sdílení strategie i vize všemi zaměstnanci, který je nezbytný pro realizaci stanovené vize. Druhou bariérou je nepropojení strategie s dílčími cíli, kdy nástrojem pro dosažení strategických cílů jsou hybné síly útvarů, týmů i zaměstnanců. Jednotlivé útvary, týmy či zaměstnanci nesmí sledovat jen vlastní zájmy, ale zájmy celého podniku. Pokud dojde k různorodosti či rozpornosti dílčích cílů, vzniknou problémy v úspěšnosti řízení firmy. Třetí bariéra je nepropojenost strategie s alokací zdrojů. Ta nastává v situaci, kdy jsou určité zdroje podniku v rukou jen podnikových útvarů a jejich vedoucích, proto mohou působit problém z hlediska jednotné strategie podniku, jelikož nejsou řízeny centrálně. Poslední bariéra se týká nesprávného zaměření zpětné vazby. Jedná se o informační systém podniku, který by měl podávat informace kromě minulých výsledků podniku (operativní zaměření), také i neustálé informace o tom, jestli se strategie v podniku vyvíjí žádoucím způsobem (strategické zaměření). Může dojít k rozporu mezi operativním a strategickým zaměřením zpětné vazby.

## 2.3 Tvorba metody Balanced Scorecard

Tvorba metody Balanced Scorecard bude vymezena dle autorů Kaplan a Norton (2007), Vysušil (2004) a Parmenter (2015).

### 2.3.1 Tvorba metody BSC dle Kaplan a Norton

Kaplan a Norton (2007) definují tvorbu BSC jako proces, který se skládá ze čtyř kroků: definice architektury měření, dosažení shody o strategických cílech, výběr a návrh měřítek, tvorba plánu implementace, viz Obr. 2.5. Každý uvedený krok bude popsán v níže uvedených krocích.



Obr. 2.5 Tvorba BSC dle Kaplan a Norton

Zdroj: Zpracováno dle Kaplan a Norton (2007)

Ad 1) Definice architektury měření. Cílem prvního kroku je výběr vhodné podnikatelské jednotky a určení vazeb. Pro správné fungování BSC je nejvhodnější podnikatelská jednotka, jejíž aktivity působí v celém hodnotovém řetězci, který tvoří inovace, provoz, marketing, prodej a služby. Jakmile je vybrána podnikatelská jednotka, musí se určit její vazby na další SBU a divizní a podniková oddělení. To slouží ke zjištění finančních cílů SBU (např. růst a ziskovost), nejdůležitějších podnikových oblastí zájmu (ekologie, bezpečnost apod.) a vazeb na další SBU (například společní zákazníci či interní dodavatelsko-odběratelské vztahy). Tyto informace jsou využívány pro stanovení takových měřítek a cílů, které nebudou plněny na úkor jiné SBU nebo celého podniku.

Ad 2) Dosažení shody o strategických cílech. Během druhého kroku dochází ke shromáždění informací o podniku, konkurenci, trendů na trhu, technologickém vývoji apod. Účelem je zjištění cílů a měřítek určených manažery. Následně jsou tyto návrhy cílů zpracovány, hodnoceny ve všech čtyřech perspektivách a kontrolovány, zda jsou takové cíle propojeny příčinnými vztahy.

Ad 3) Výběr a návrh měřítek. Nejdůležitější činností je vybrat měřítko, která nejlépe vypovídají o významu podnikové strategie. Každá firma má jedinečné BSC, ale existují měřítko, která se opakují téměř ve všech firmách. Mezi základní finanční měřítko patří například ROI nebo ziskovost. Základním zákaznickým měřítkem může být podíl na trhu nebo získání a udržení zákazníka. Spokojenost zaměstnanců a jejich udržení jsou typickými

měřítky pro perspektivu učení se a růstu. Vybrat správná měřítko spočívá v jejich hybných silách, což jsou síly, které vyvolávají chování a umožňují stanovit výstupní měřítko.

Ad 4) Tvorba plánu implementace. Plán implementace by měl obsahovat informace o způsobu integrace měřítek, informační systém, komunikaci BSC skrz podnikem a podporu měření pro decentralizované jednotky. Implementace metody BSC trvá zhruba 16 týdnů. Tento čas je dostačující pro rozhovory, workshopy a setkání skupin. Výhodou rozvrhu projektu na 16 týdnů je to, že vrcholoví manažeři mají dostatek času na přemýšlení o struktuře BSC, o informačním systému, strategii a manažerských procesech. Při vytvoření rozvrhu projektu by mělo být jasno o způsobech převedení strategie do konkrétních cílů a měřítek ve všech perspektivách, vrcholoví i střední manažeři by se měli shodovat na plánu implementace BSC a měli by pochopit procesy, které je nutné změnit podle výsledků, které přinese měření BSC (Kaplan a Norton, 2007).

### 2.3.2 Tvorba metody BSC dle Vysušil

Vysušil (2004) uvádí dvanáct kroků pro sestavení metody BSC viz Obr. 2.6. Jednotlivé kroky budou postupně popsány.



Obr. 2.6 Tvorba BSC dle Vysušil (2004)

Zdroj: Zpracováno dle Vysušil (2004, s. 81)

Ad 1) Vytvoření a vyjasnění strategie. Ke správnému vytvoření a vyjasnění strategie je podstatné udělat pečlivou analýzu konkurenčního prostředí, ve kterém se firma nachází. Také je důležité zanalyzovat substituční výrobky, které se na trhu nacházejí. Rovněž je vhodné sledovat potencionální tržní příležitosti, například v podobě spojení s jinými podniky. Samozřejmě je také nutné analyzovat dodavatele a zákazníky společnosti. Kromě těchto základních analýz, lze použít například i analýzu designu či zaměstnanců podniku.

Ad 2) Odvození strategických cílů. Cíle podniku je možno rozdělit do čtyř základních skupin. První jsou cíle obecné neboli základní, které se stanovují pro celý podnik. Druhé jsou strategické cíle, které jsou pro firmu nejdůležitější. Na strategické cíle navazují možné

strategické akce, které je upřesňují. Jako poslední jsou operativní cíle, které sice nejsou součástí strategických cílů, ale mohou být důležité. Tyto cíle jsou stanoveny pro každou perspektivu BSC zvlášť.

Ad 3) Vybudování vztahů příčin a následků. Schéma znázorňující vztah příčin a následků je možné sestavit až po objasnění strategie a odvození stanovených strategických cílů. Toto schéma se nazývá strategická mapa. Řetězec příčin a následků by měl procházet všemi perspektivami, kdy na pomyslném žebříčku je nejvýše umístěna finanční perspektiva, pod ní zákaznická perspektiva, a pak postupně perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Vztahy mezi jednotlivými perspektivami jsou vyjádřeny pomocí šipek. Strategická mapa byla již dříve detailněji popsána viz Kap. 2.2.5.

Ad 4) Výběr měřítek. Následující krok je věnován výběru měřítek. Stanovené cíle je nutno měřit, jelikož bez tohoto kroku by nebylo jasné, zda byly cíle naplněny či nikoliv. Měřítko jsou odvozena od vytyčených cílů a jsou pro každý podnik individuální. Měřítko by měla být kvantitativní, to znamená číselně vyjádřená, ale samozřejmě se vyskytují i měřítko kvalitativní. Měřítko všech čtyř oblastí BSC by měly být rovnocenné. Pod pojmem rovnocenné se rozumí stejně kvalitní a vzájemně propojené.

Ad 5) Stanovení strategických akcí. Strategické akce jsou rozdělovány podle náročnosti na zdroje, tedy akce málo náročné a akce hodně náročné na zdroje. Také je uváděno další členění akcí na akce málo významné a velmi významné pro splnění stanovených cílů. Propojením akcí rozlišených dle náročnosti a akcí v závislosti na významnosti plnění cílů vzniká konečné dělení na čtyři typy akcí. Jsou jimi akce s vysokou prioritou, akce s menší prioritou, akce druhořadého významu a akce nevýznamné. Pro akce s vysokou prioritou je charakteristický velký význam, ale malá náročnost na zdroje. Pokud význam zůstane velký, ale náročnost na zdroje je velká, jedná se o akce s menší prioritou. V případě, že akce má malý význam a také i malou náročnost na zdroje, jedná se o akce druhořadého významu. Poslední situace nastává u akcí s malým významem, ale velkou náročností na zdroje, což je typické pro akce nevýznamné. Pro takto roztríděné akce je nutno připravit přesný termín zahájení a ukončení, včetně zodpovědné osoby a získání povolení k akci od vrcholového managementu. Prioritu akcím je nutno přiřazovat z důvodu velkého množství akcí, který firma získá po brainstormingu, následném přiřazení akcí ke strategickým cílům a sestavením iniciační matice strategických akcí.

Ad 6) Celopodnikové rozšíření metody BSC. Celopodnikové rozšíření metody BSC lze provést dvěma způsoby: rozšířením shora dolů nebo rozšířením zdola nahoru. Zmiňované rozšíření se provádí prostřednictvím pracovních seminářů a je nutno rovněž zajistit správnou organizaci. Dalším krokem je soustava školení. Je velmi důležité, aby rozšíření metody BSC bylo srozumitelné pro zaměstnance na všech úrovních a velmi dobře konkretizováno.

Ad 7) Integrace metody BSC do systému dosavadního podnikového plánování a do systému reportingu. Pro zpracování plánů firmy je nutno stanovovat strategicko-operativní plány. Což znamená, že operativní plány firmy musí zahrnovat její strategické cíle. Tato integrace je opakující se proces, který probíhá formou komunikace mezi vedením a nižšími útvary, končící schválením plánu a spokojením vedoucích. Reporting slouží ke kontrole uvedeného plánu, ale je nezbytné, aby systém reportingu obsahoval strategické cíle a akce. Díky tomuto propojení bude zajištěn strategicko-operativní reporting, který bude splňovat zásady metody BSC.

Ad 8) Spojení BSC s přístupem Shareholder Value. Tradiční přístup Shareholder Value určuje hodnotu podniku pro akcionáře a je založen na používání pouze finančních ukazatelů. Je tedy podstatné, aby byly tyto finanční ukazatele propojeny s ostatními částmi metody BSC. Přínosem bude využití různorodých měřítek a vytvoření vazby na podnikovou strategii.

Ad 9) Vztah mezi evropským systémem řízení jakosti a metodou BSC. Evropský systém řízení jakosti (EFQM) je založen na pravidelném sebehodnocení podniku. Jedná se o sebekontrolu, analýzu silných a slabých stránek a použití určitých kritérií. Na rozdíl od metody BSC je orientována na nepřetržité zlepšování kvality v kritériích, která se týkají všech částí a oblastí podniku. Potřebné je tato kritéria doplnit strategiemi firmy, tím dojde k propojení přístupu EFQM s charakterem metody BSC.

Ad 10) BSC a řízení rizik. Při řízení rizik je metoda BSC využita pro určení pouze strategických rizik, ne rizik operativních. Je to tedy pomocný nástroj pro řízení rizik, které se orientuje na analýzu a zvládání rizik v podniku.

Ad 11) BSC a Target Costing. Target Costing znamená v překladu cílovou kalkulaci. Vazby mezi metodou BSC a cílovou kalkulací jsou v tržním identifikátoru, který je pro strategii podniku významný. Získáním zpětné vazby ohledně strategických cílů a akcí, jelikož náklady přijaté trhem s tím úzce souvisí. Díky BSC lze umožnit integraci řízení nákladů dle cílů se zákaznickou perspektivou, tedy se zákaznickou spokojeností.

Ad 12) BSC a MBO. Metoda řízení MBO je oproti metodě BSC založena na rozpisu všech cílů na jednotlivé pracovníky, ne, jen na rozpisu vybraných strategických cílů. Tyto metody řízení lze různě integrovat, čímž nedojde ke zrušení zavedených přístupů, ale pouze k propojení s metodou BSC.

### **2.3.3 Tvorba metody BSC dle Parmenter**

Parmenter (2015) ve své knize uvádí, že existují čtyři ukazatelé výkonnosti, které jsou napříč firmami užívány špatně. Rozlišuje klíčové ukazatele výsledku (KRI), které udávají celkový přehled o fungování společnosti. Druhým měřítkem výkonnosti je ukazatel výsledku (RI), který charakterizuje to, jak se týmy spojují, aby dosáhly požadovaného výsledku. Shrnují aktivity více než jednoho týmu a slouží k hodnocení činností, které jsou prováděny právě v rámci týmové práce. Ukazatele výkonnosti (PI) sdělují, co jednotlivé týmy podniku poskytují. Jsou to nefinanční ukazatele, které doplňují klíčové ukazatele výkonnosti. Posledním jsou klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), které určují, jak si organizace vede ve svých kritických faktorech úspěšnosti, monitorují je a díky tomu je management schopen zhodnotit situaci a v případě potřeby přijmout kroky k jejich navýšení. KPI jsou organizaci většinou již známy, ale nebyla jim věnována velká pozornost.

Ukazatelé klíčového výsledku KRI jsou často zaměňovány za klíčové ukazatelé výkonnosti. Jenže ukazatelé KRI jsou výsledkem mnoha činností více týmů, ukazují pouze to, zda se firma vyvíjí správným směrem, ale v případě špatného vývoje nejsou schopny sdělit, jak nesprávný směr vývoje napravit Parmenter (2015) definuje sedm charakteristik pro klíčové ukazatele výkonnosti KPI: tato měřítka jsou nefinanční a měřena pravidelně, měřítkům KPI věnuje pozornost nejvyšší vedení, která jejich vývoj denně konzultuje s příslušným personálem. Za čtvrté, ukazatele KPI musí být jednoduché, aby je chápali zaměstnanci na všech úrovních. KPI jsou založeny na týmové práci, mají významný dopad na perspektivy BSC a také pozitivní vliv na ostatní měřítka výkonnosti.

Po objasnění výše uvedených pojmů a uvedení rozdílu mezi ukazateli KRI a KPI, Parmenter (2007) uvádí, že existují čtyři základní kameny, které slouží k vývoji a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti. Jsou jimi partnerství jak se zaměstnanci, tak s odborovými svazy, rovněž také se stěžejními dodavateli a hlavními zákazníky. Druhým kamenem je přesun moci na zaměstnance pracující na operativní úrovni podniku. Dalším základním kamenem je integrace měření, vykazování výsledků a zlepšování výkonnosti, které je založeno na pravidelném vypracování výkazech o kritických faktorech úspěchu, kterých bych mělo být pět až osm. Propojení měřítek se strategií je posledním krokem. Měřítka výkonnosti

jsou významná pouze tehdy, pokud jsou v kombinaci s perspektivami BSC, strategickými cíli organizace a aktuálními kritickými faktory úspěchu, viz Obr. 2.7

Parmenter (2007) rozšiřuje původní BSC podle Kaplan a Norton (2007) o dvě nové perspektivy, kterými jsou spokojenost pracovníků a hledisko životního prostředí/společensví.

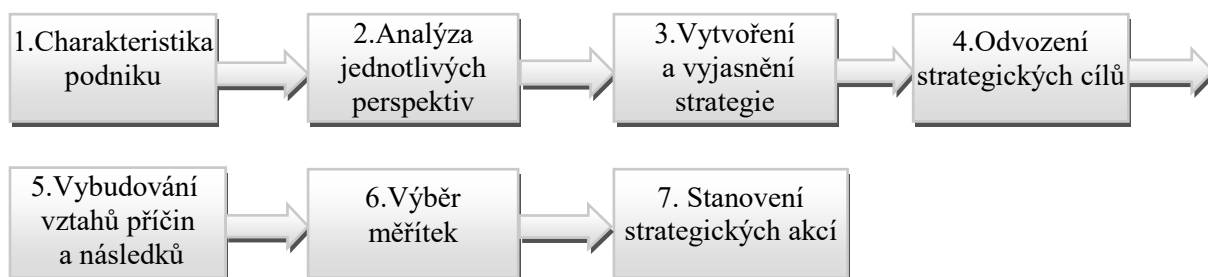


Obr. 2.6 Cesta od poslání a vize k fungujícím měřítkům výkonnosti

Zdroj: Zpracováno dle Parmenter (2007, s. 23)

## 2.4 Vlastní postupové kroky implementace metody BSC

Implementace metody BSC bude realizována dle Vysušil (2004), kroky budou modifikovány s ohledem na konkrétní podmínky vybraného dopravního železničního podniku, viz Obr. 2.7.



Obr. 2.7 Vlastní postupové kroky implementace metody BSC

Zdroj: Zpracováno dle Vysušil (2004, s. 81)

Nejdříve bude charakterizován konkrétní dopravní podnik, a to předmět podnikání, organizační struktura, dceřiné společnosti a historie podniku. Následně bude provedena analýza finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu. Analýza jednotlivých perspektiv bude vycházet z interních materiálů společnosti, konzultací s konzultantem podniku a vlastních



dotazníkových šetření. V tomto kroku bude také uvedena vize společnosti. Třetím krokem je vytvoření a vyjasnění strategie. Zde bude vymezena strategie, v rámci, které bude definována konkurence na trhu, možnosti substitutů, dodavatelů, zákazníků a potencionálních tržních příležitostí. Poté budou odvozeny strategické cíle, kdy pro každou perspektivu bude určen obecný cíl a strategické cíle pro každou z nich. Pro každou perspektivu je doporučeno definovat tři až pět strategických cílů. Pátým krokem bude vybudování vztahů příčin a následků. Tyto vztahy budou zachyceny ve strategické mapě. Následuje výběr měřítek pro každý určený strategický cíl a rovněž budou určeny jejich současné hodnoty a cílové hodnoty, kterých má být dosaženo, včetně frekvence zjišťování jednotlivých měřítek. Posledním krokem bude stanovení strategických akcí, díky kterým má být dosaženo stanovených strategických cílů.

### **3 NÁVRH IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD**

V kapitole bude charakterizována společnost České dráhy včetně současného přístupu hodnocení výkonnosti podniku. Následuje analýza jednotlivých perspektiv. Poté bude vyjasněna a stanovena strategie společnosti. Rovněž budou odvozeny strategické cíle a určeny vztahy příčin a následků. Na závěr budou určena měřítka a jejich cílové hodnoty pro jednotlivé strategické cíle.

#### **3.1 Charakteristika podniku České dráhy**

České dráhy jsou národním železničním dopravcem s více než 175letou tradicí. Skupina ČD se skládá z mateřské společnosti ČD, a.s. a třinácti dceřiných společností. Každá z nich se zaměřuje na jiný obor podnikání. Dohromady tvoří celek, který je potřebný pro efektivní fungování společnosti. Hlavním předmětem podnikání ČD, a.s. je provozování železniční osobní dopravy. Kromě toho společnost vykonává i vedlejší činnosti, které jsou úzce spojeny s hlavním předmětem podnikání. Jsou jimi především správa nemovitého majetku a činnosti související s hlavním předmětem podnikání.

Organizační struktura Českých drah se skládá z řídicích orgánů a organizačních složek. Mezi řídicí orgány patří představenstvo, dozorčí rada, řídicí výbor, valná hromada a výbor pro audit. Organizační složky ČD jsou tvořeny generálním ředitelstvím a organizačními jednotkami. Znázornění organizační struktury viz příloha č. 1. Dozorčí rada se skládá z devíti členů, přičemž dvě třetiny členů jsou voleny řídicím výborem. Zbývající třetina je volena zaměstnanci dle příslušného a schváleného volebního řádu. Dozorčí rada zasedá dle potřeby společnosti, zpravidla jednou měsíčně, a přitom minimálně čtyřikrát do roka. Výbor pro audit zasedá stejně často jako dozorčí rada, členové jsou jmenováni i odvoláváni řídicím výborem. Představenstvo společnosti má na starosti obchodní vedení a operativní řízení. Členové jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou. Představenstvo také zasedá dle potřeby, bývá tomu tak jednou za týden, nejméně však jednou za tři měsíce. Právní forma Českých drah jakožto národního osobního dopravce je akciová společnost, kdy jediným akcionářem je stát. Stát má své zastoupení v řídicím výboru, kde uplatňuje svá práva akcionáře. Podrobněji působení státu v daném podniku včetně legislativy viz příloha č. 2.

Za dceřiné společnosti jsou považovány společnosti, u kterých mají ČD nadpoloviční majetkovou účast. Jsou jimi například ČD Cargo, a.s., jehož hlavním předmětem podnikání je provozování železniční nákladní dopravy. Další společností je Výzkumný ústav železniční, a.s., který provádí výzkum a vývoj v oblasti železničních kolejových vozidel. Dceřinou společností je také Dopravní vzdělávací institut, a.s., který poskytuje služby v oblasti

vzdělávání. Dále se jedná také i o Dílny pro opravu vozidel, a.s. (DPOV), které zajišťují opravy a rekonstrukce železničních kolejových vozidel. Kompletní přehled dceřiných společností viz příloha č. 3.

Na základě domluvy s konzultantem vedení podniku bude návrh implementace metody BSC směřován pro osobní železniční dopravu ČD, a.s. jakožto mateřskou společnost.

### 3.1.1 Historie Českých drah

Jako akciová společnost České dráhy vznikly 1. 1. 2003, kdy se staly jednou z nástupnických společností původní státní organizace České dráhy. Transformací Českých drah byly vytvořeny tři nástupnické organizace. První z nich jsou zmiňované České dráhy a.s., které poskytovaly služby jak v osobní, tak v nákladní dopravě. Navíc zajišťují provozuschopnost železniční dopravní cesty. Časem se z této společnosti stala mateřská společnost, která předala jednotlivé činnosti svým dceřiným společnostem. Druhou nástupnickou organizací je Správa železniční dopravní cesty (SŽDC). Správa železniční dopravní cesty je česká státní organizace, která spravuje majetek státu, který tvoří železniční dopravní cestu. Rovněž má na starosti modernizaci dopravní infrastruktury a umožňuje železničním dopravcům přístup na dopravní cestu. Třetí nástupnickou organizací je Drážní inspekce, které se zabývá zajišťováním příčin a okolností vzniku neobvyklých situací. Historické milníky vývoje společnosti viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Historická data Českých drah

1828	První koněspřežná železnice v Evropě: České Budějovice – Linec
1839	První parostrojní železnice na evropském kontinentě: Vídeň - Břeclav
1903	První normálně rozchodná elektrifikovaná trať
1918	Vznik Československých státních drah (ČSD)
1991	Na síti ČSD zahájen provoz vlaků evropské prestižní sítě EuroCity (EC)
1993	Vznik Českých drah (ČD) po rozpadu ČSFR
1993	Zahájení modernizace páteřních tratí – železničních koridorů
1994	Zahájení dopravy kamionů po železnici („RoLa“) ČD: Lovosice – Drážďany
2003	Vznik společnosti České dráhy, a.s.
2004	Realizace zásadních změn v zájmu efektivnějšího řízení nákladní přepravy
2005	České dráhy, a.s. obhájily své exkluzivní postavení mezi 10 největšími evropskými železničními společnostmi
2007	Vznik samostatné dceřiné společnosti ČD Cargo, a.s.

Zdroj: Zpracováno dle historie v datech. České dráhy. *Historie v datech* [online]. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/fistorie-v-datech/-702/>

### 3.1.2 Současný přístup k řízení a hodnocení výkonnosti podniku

Pro celou skupinu ČD je stanoveno deset stěžejních ukazatelů, které je doporučováno sledovat zvlášť pro každou společnost ze skupiny. Vývoj jednotlivých ukazatelů má strategický význam pro hodnocení podniku. Hodnoty těchto ukazatelů jsou srovnávány

s hodnotami minulého období, kdy je vypočten jejich rozdíl a určen index, který vyjadřuje poměr hodnoty ukazatele za dané období s hodnotou ukazatele minulého období.

Z deseti zmiňovaných ukazatelů je šest absolutních, tedy EBITDA z pokračující činnosti, EBIT z pokračující činnosti, výsledek hospodaření za období, celková aktiva, CAPEX, odpisy a amortizace. Pro absolutní ukazatele je charakteristické, že jejich hodnota lze vyčíst z účetních výkazů jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash-flow viz přílohy č. 4 až 6. Další tři ukazatelé jsou poměrové. Jsou jimi ukazatel zadluženosti, ukazatel běžné likvidity a rentabilita investovaného kapitálu (ROCE). Zbývající ukazatel je absolutní, týká se průměrného přepočteného počtu zaměstnanců, který je zjišťován z personální agendy společnosti viz Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Sledované finanční ukazatele společnosti České dráhy

Finanční ukazatele	2015	2016	2017
EBITDA z pokračující činnosti (mil. Kč)	4 408	5 546	5 391
EBIT z pokračující činnosti	-306	735	624
Výsledek hospodaření za období (mil. Kč)	-2 045	-161	310
Celková aktiva (mil. Kč)	74 527	73 664	72 506
CAPEX (mil. Kč)	5 359	5 608	3 726
Odpisy a amortizace (mil. Kč)	4 714	4 811	4 767
Zadluženost (%)	54,5	53,9	51,2
Běžná likvidita (%)	38,3	130,3	89,2
ROCE (%)	-0,53	1,1	1,01
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	14 801	15 061	15 183

Zdroj: Zpracováno dle výročních zpráv společnosti

Pro osobní dopravu je sledováno také pět nefinančních ukazatelů jako je počet přepravených cestujících, přepravní výkon, dopravní výkon, průměrná přepravní vzdálenost a obsazenost nabízené kapacity. Provozními ukazateli jsou počet vypravených vlaků, plnění jízdního řádu a odpovědnost ČD, a.s. za zpoždění vlaků viz Tab. 3.3. Hodnoty těchto ukazatelů jsou zjišťovány z interních materiálů.

Tab. 3.3 Sledované nefinanční ukazatele společnosti České dráhy

Nefinanční ukazatele	2015	2016	2017
Počet přepravených cestujících (mil.)	169,7	171,5	174,7
Přepravní výkon (mil. osobo-kilometrů)	7 170	7 380	7 778
Dopravní výkon (mil. vlako-kilometrů)	117,8	120,3	122,8
Průměrná přepravní vzdálenost (km)	42	43	45
Obsazenost nabízené kapacity (%)	27	27	29

Zdroj: Zpracováno dle výročních zpráv společnosti

### 3.2 Analýza jednotlivých perspektiv metody BSC Českých drah, a.s.

V této kapitole bude vymezena vize společnosti. Rovněž bude provedena analýza jednotlivých perspektiv. Jedná se o perspektivu finanční, perspektivu zákaznickou, perspektivu interních podnikových procesů a perspektivu učení se a růstu.

#### Vize společnosti

Ve výroční zprávě společnosti jsou uvedeny tři vize. V první z nich je uvedeno, že České dráhy chtějí být předním zaměstnavatelem a síťovým dopravcem první volby, a to na plně liberalizovaném trhu jak veřejné dopravy, tak i doprovodných služeb. Jako druhou vizi společnost uvádí, že chce být ziskovou společností, která je řízená podle mezinárodních principů Corporate Governance (základní principy efektivní správy a řízení korporací) a dlouhodobě ob stojí proti konkurenci. Poslední vize společnosti je respektování principů udržitelnosti v oblasti životního prostředí.

#### 3.2.1 Finanční perspektiva

Pro analýzu finanční perspektivy jsou vypočteny ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v tabulkách. Výpočty poměrových ukazatelů jsou uvedeny v příloze č. 7.

První skupinou vypočtených poměrových ukazatelů jsou ukazatele rentability. Konkrétně rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE) a rentabilita tržeb (ROS). Ukazatele rentability a jejich výsledky v letech 2015-2017 viz Tab. 3.4.

Tab. 3.4 Výsledky ukazatelů rentability v letech 2015-2017

Ukazatel/rok	2015	2016	2017
Rentabilita aktiv (%)	-0,41	1,00	0,86
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	-6,02	-0,47	0,88
Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (%)	-0,53	1,10	1,01
Rentabilita tržeb (%)	-9,55	-0,73	1,38

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky této tabulce lze vyčíst, že diskutované ukazatele mají rostoucí trend až na dvě výjimky. První výjimkou je pokles ukazatele rentability aktiv z 1 % na 0,86 %. Druhá situace nastává u ukazatele ROE, kdy došlo k jeho poklesu z 1,10 % na 1,01 %.

Pro výpočet ukazatelů jsou využívány hodnoty zisku. Proto je důležité zmínit, že i když v roce 2017 došlo k mírnému poklesu ukazatelů EBIT a EBITDA, dosáhla společnost podstatně vyšších zisků než za předchozí období, kdy dosahovala dokonce ztráty. Záporné hodnoty za rok 2016 a 2015 jsou způsobeny dosažením ztráty. Pro rok 2016, bylo pro výpočet ROE a ROS použito k výpočtům výsledků jiného ukazatele zisku (EAT) než pro ukazatele ROA a ROCE, kdy byl použit EBIT. Záporná hodnota EAT je způsobena vysokými finančními náklady.

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku platit své závazky. Konkrétními ukazateli jsou celková, pohotová a okamžitá likvidita. Vývoj jednotlivých ukazatelů je zachycen v Tab. 3.5.

Tab. 3.5 Výsledky ukazatelů likvidity v letech 2015-2017

Ukazatel/rok	2015	2016	2017
Celková likvidita	0,38	1,30	0,89
Pohotová likvidita	0,33	1,15	0,79
Okamžitá likvidita	0,12	0,87	0,60

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel celkové likvidity neboli běžné likvidity by se měl pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky firmy. Pokud firma nesplňuje stanovené podmínky, znamená to, že část krátkodobých závazků je financována dlouhodobými zdroji. Pohotová likvidita očišťuje oběžná aktiva o zásoby a měla by nabývat hodnot od 1 do 1,5. Okamžitá likvidita vyjadřuje okamžitou schopnost platit své závazky, pracuje tedy s pohotovými platebními prostředky, výsledná hodnota

by měla být vyšší než 0,2. Tyto podmínky jsou splněny pouze pro okamžitou likviditu za roky 2017, 2016 a pro pohotovou likviditu za rok 2016. Doporučené hodnoty se odvíjí na odvětví, ve kterém podnik působí.

Díky ukazatelům aktivity lze měřit, jak podnik využívá své vložené zdroje. Byly vypočteny ukazatele obratu aktiv, doby obratu aktiv, doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků viz Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Výsledky ukazatelů aktivity v letech 2015-2017

Ukazatel/rok	2015	2016	2017
Obrat aktiv (%)	28,75	29,76	30,98
Doba obratu aktiv (dny)	1252,32	1209,87	1161,90
Doba obratu zásob (dny)	16,60	16,95	18,08
Doba obratu pohledávek (dny)	29,34	21,24	18,44
Doba obratu závazků (dny)	289,11	174,03	169,80

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat aktiv měří využití celkového majetku a jsou žádoucí rostoucí hodnoty tohoto ukazatele. Jak lze vidět v tabulce, hodnoty obratu aktiv jsou za období v letech 2015-2017 rostoucí, tudíž dochází k efektivnímu využívání majetku. Doba obratu aktiv vyjadřuje, za jak dlouho se majetek podniku přemění na peníze, proto je vhodná co nejkratší doba. Jak lze vidět v tabulce výše, dochází k postupnému snižování této doby obratu aktiv. Ukazatelem doby obratu zásob je vypočten počet dní, během kterých jsou aktiva vázána ve formě zásob. Opět je žádoucí klesající trend. Jak lze vyčíst z tabulky, v roce 2017 došlo k nárůstu této hodnoty, kdy došlo k navýšení z 16,95 dnů na 18,08 dnů. Výpočtem doby obratu pohledávek bylo zjištěno, že zjištěné hodnoty mají klesající charakter, což znamená, že se zkracuje doba mezi prodejem a získáním peněz. Rovněž i doba obratu závazků vykazuje klesající hodnoty, tedy i zde si podnik zlepšuje situaci v podobě kratší doby splácení svých závazků. Pro ukazatel doby obratu závazků je počítáno s krátkodobými závazky.

Pro zhodnocení zadluženosti podniku byly vypočteny ukazatele celkové zadluženosti, zadluženosti vlastního kapitálu a úrokové krytí. Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou zachyceny v Tab. 3.7.

Tab. 3.7 Výsledky ukazatelů zadluženosti v letech 2015-2017

Ukazatel/rok	2015	2016	2017
Celková zadluženost (%)	54,45	53,92	51,22
Zadluženost vlastního kapitálu (%)	119,53	117,00	105,00
Úrokové krytí	-0,26	0,64	0,61

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková zadluženost má hodnoty pohybující se okolo 50 %, což je žádoucí, jelikož je doporučováno, aby se hodnoty tohoto ukazatele pohybovaly v rozmezí 30 až 60 %. Navíc má klesající charakter, což pro věřitele znamená snižující se riziko. Vyjadřuje, z jaké části jsou aktiva podniku kryta cizími zdroji. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu by měl nabývat hodnot mezi 80 % až 120 %, což podnik splňuje, i když v roce 2015 se vypočtena hodnota nacházela na hraně. Znamená to tedy, že zadluženost vlastních zdrojů je v pořádku. Ukazatel úrokového krytí ukazuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Jak lze vyčíst z tabulky, hodnota v roce 2017 je oproti výsledku za rok 2015 vyšší, ale nižší než v roce 2016. Doporučována je hodnota vyšší než 5, což tento podnik nesplňuje. V roce 2015 byla hodnota tohoto ukazatele dokonce záporná, což je způsobeno zápornou hodnotou EBIT.

Finanční cíle, které si podnik stanoví, jsou závislé na fázi životního cyklu podniku, může se nacházet ve fázi růstu, udržení či sklizně. ČD, a.s. se nachází ve fázi udržení, pro kterou jsou typické investice a vylepšování procesů. ČD, a.s. investuje zejména do nákupu a modernizace vozového parku, zkvalitnění podmínek pro cestování v nádražních budovách a dalších vylepšení, které zvyšují spokojenost jejich zákazníků. Finanční cíle podniku v této fázi jsou orientovány na ziskovost a návratnost investovaného kapitálu.

### 3.2.2 Zákaznická perspektiva

Pro České dráhy a.s. je klíčovým prvkem spokojený zákazník. Pokud je zákazník spokojený se službami, které mu jsou nabídnuty a rád je využívá, opakovaně se vrací k poskytovatelům služeb a také je doporučuje lidem ve svém okolí. Samozřejmě zmíněné opakované využívání služeb a větší počet cestujících znamená pro firmu větší zisk.

Nejdříve je nezbytné si vymezit, kdo je vlastně zákazníkem ČD, a.s. Zákazníky společnosti lze rozdělit do dvou hlavních skupin, kterými jsou kraje a stát v zastoupení Ministerstva dopravy České republiky, jsou to tzv. přímí odběratelé, druhou skupinu tvoří tzv. koncoví uživatelé, kterými jsou lidé využívající dopravních služeb ČD, a.s. Přímí odběratelé pro obsluhu konkrétního železničních tratí vypisují pro dopravce výběrová řízení.



S dopravcem, který zakázku vyhraje, je uzavřena dlouhodobá smlouva. Vítězný dopravce poskytuje dopravu na daném úseku koncovým zákazníkům, tedy cestujícím.

Porovnáním tržeb z osobní přepravy ČD, a.s. je zjištěno, že úhrady od odběratelů veřejné služby činí 63,5 % z celkových tržeb z osobní přepravy a jízdné tvoří 36,5 %. Z tohoto zjištění se zdá, že by se podnik měl zaměřovat spíše na přímé odběratelé, ale je nutné se podívat na tuto situaci z následujícího pohledu. Občané jednotlivých krajů mají možnost se k celé situaci vyjádřit a sdělit své požadavky, které by od dopravce požadovali. Ty mohou sdělit na svých městských či obecních úřadech. Zastupitelstva tak pracují i s podklady cestujících, kteří vlaková spojení využívají. Krajské objednávky vlaků tedy ovlivňují samotní cestující. Z tohoto důvodu je klíčovým zákazníkem, u kterého se musí dbát na jeho spokojenost, samotný cestující.

Podle interních informací lze koncové zákazníky rozdělit do několika skupin. Jsou jimi studenti, pracující, důchodci, zaměstnanci a turisté. Zařazení do jednotlivých skupin se pozná dle koupě jednotlivých druhů jízdenek. Druhy jízdenek jsou uvedeny níže, v rámci hybných sil zákaznické perspektivy. V současné době jsou specifickou skupinou studenti a důchodci, a to z důvodu zavedení slevy na jízdné ve výši 75 % z původní ceny jízdenky.

Hybnými silami, které ovlivňují cestující při volbě dopravního prostředku či dopravce, jsou kvalita, čas a cena. Na tyto faktory by se měla společnost při nabízení svých služeb zaměřit.

Z hlediska kvality jsou vlaky rozděleny do několika skupin. Pro osobní dálkovou dopravu jsou to dvě skupiny, a to vlaky nadstandardní kvality a standardní kvality. Do skupiny nadstandardní kvality patří kategorie vlaků jako SC Pendolino, EuroCity (EC) InterCity (IC) a Railjet. Standardní vlaky jsou Express (Ex), rychlík (R) a rychlík vyšší kvality (Rx). Pro regionální dopravu jsou používány osobní vlaky a spěšné vlaky. Pro zvyšování kvality cestování firma zajišťuje modernější vlaky, a to nejen na dálkovou osobní dopravu, ale i na regionální.

Z pohledu dopravy se na čas dívá jako na rychlost, za kterou se člověk dostane z počátečního místa do cílového. Pro rychlou dopravu jsou nasazeny rychlovlaky. Nejrychlejší spojení poskytují vlaky SC Pendolino, které zastavují jen v nejvýznamnějších stanicích. Dalším příkladem rychlého cestování je to, že České dráhy, a.s. například na trati Praha-Plzeň jezdí speciálními expresy každou hodinu a bez zastavení. V současném jízdním

řádu došlo rovněž k velkému zkrácení jízdní doby vlaků směřujících z Čech na Slovensko. Pro mezinárodní spoje jsou vypravovány vlaky vyšší kvality a zastavují jen ve větších stanicích.

Co se týče ceny, tak ČD, a.s. poskytují více druhů jízdenek. Jsou jimi například základní jednosměrné a zpáteční jízdenky, zvané Flexi jízdenka základní a Flexi jízdenka zpáteční, také to jsou jízdenky, které poskytují zvýhodněné ceny na určitých trasách (Flexi síťová jízdenka). Dále poskytují velké množství slev pro držitele In karet, kteří mohou získat na jízdné slevy ve výši 25 %, 50 % a 100 %. ČD, a.s. rovněž poskytují určité výhody pro zaměstnavatele, kteří posílají své zaměstnance na cesty. Také jsou poskytovány skupinové jízdenky, výhodné jízdné pro zákazníky cestující na letiště nebo do Zoo, jízdenky se slevou za včasný nákup, jízdenky pro opakované cesty. Samozřejmě jsou poskytovány slevy ve výši 75 % pro studenty ve věku 18-26 let a pro důchodce, stejně tak pro děti a juniory od 6 do 18 let a držitelé průkazu ZTP a ZTP/P. Děti do 6 let jezdí vlakem zdarma. Členové věrnostního programu získávají za nákup jízdenek bonusové body, které pak lze proměnit za odměnu.

### **Zjišťování spokojenosti zákazníků**

Jak již bylo řečeno, spokojený zákazník je klíčovým prvkem úspěchu společnosti. Spokojenost cestujících monitoruje určené oddělení ČD. To provádí zjišťování spokojenosti zákazníků s úrovní poskytovaných služeb, a to formou anketního průzkumu, utajeného nákupu či specifických průzkumů. Existují zde další způsoby, jako je zjišťování spokojenosti zákazníků například přes pokladny nebo vlakové čety, dále taky přes web společnosti nebo přes telefonní číslo, tzv. call centrum. Dotazníkové šetření probíhá jen v dálkové dopravě, a to jednou ročně. Obsahem tohoto šetření je účel cesty, důvody využití železniční dopravy, spokojenost s dnešní jízdou, ostatní vlakoví dopravci, image ČD, spokojenost s cestou vlakem, informace a služby a specifické skupiny. Pro účely diplomové práce byl sestaven vlastní dotazník, kterým byla zjišťována spokojenost cestujících ČD, a.s. viz příloha č. 8.

Dotazování probíhalo prostřednictvím internetu, kdy byl vytvořen dotazník přes vybraného poskytovatele tvorby dotazníků a následně byl dotazník rozeslán. Dotazování probíhalo 12 dní a zúčastnilo se jej 150 respondentů. Dotazník byl umístěn na sociální síť, rovněž bylo provedeno i osobní dotazování cestujících. Důvodem bylo oslovení cestujících různých věkových skupin. Osobní dotazování probíhalo ve vlacích a na nádražích.

Cílem dotazníku bylo zjistit, zda převažují cestující, kteří cestují pravidelně nebo jen občas. Podle čeho si vybírají dopravní prostředek. Také jaká skupina cestujících využívá vlakovou přepravu nejčastěji a na jaké vzdálenosti. Byl zjišťován důvod, proč cestující

preferují cestování s konkurencí (pokud uvedli, že preferují cestování s jedním z konkurentů), byla také zjišťována spokojenost se službami, které ČD, a.s. poskytují a respondenti dostali prostor pro vyjádření svých návrhů pro zlepšení služeb podniku. Bylo také zjišťováno pohlaví a věk respondentů.

Po zhodnocení výsledků bylo zjištěno, že z dotázaných tvoří největší část respondenti ve věku 19 až 26 let (53,7 %), dále to jsou věkové kategorie 27 až 45 let a 46 až 65 let (obě kategorie 17,4 % z celkového počtu). Celkem zodpovědělo 103 žen (69,1 %) a 46 mužů (30,9 %). Ze 150 respondentů bylo 43,3 % studentů a 42,7 % zaměstnaných osob. Respondenti nejčastěji uvedli, že vlakem cestují několikrát měsíčně (27,3 %) a to nejvíce na vzdálenost 0-50 km (37,3 %). Nejdůležitějším kritériem pro volbu dopravního prostředku byla cena (56 %). 75 respondentů (50 %) uvedlo, že z uvedených třech dopravních společností preferují právě ČD, a.s., v těsném závěsu s 45,3 % je společnost RegioJet. Byly rovněž zjištěny důvody, proč cestující preferují jednoho z konkurentů, nejčastější odpovědi byly modernější vozy a s tím pádem větší pohodlí během cestování (31,5 %). Z celkového počtu dotázaných 69 z nich (46 %) uvedlo, že je spíše spokojeno se službami, které ČD, a.s. poskytují. Konkrétní služby byly obodovány na stupnici od 1 do 5, kde jedna znamenalo zcela nespokojen a 5 zcela spokojen. Většinu uvedených služeb respondenti ohodnotili jako průměrné. Z otevřené otázky, na kterou měli respondenti uvést, jaké služby u ČD, a.s. postrádají vyplynulo, že nejvíce žádanou službou je poskytnutí bezdrátového internetového připojení (WIFI) na všech vlakových spojích (14,7 %), dále to je propracovanější systém rezervace míst (12 %) a také i občerstvení (11,7 %). Na závěr bylo zjištěno, že 62 % z dotázaných by České dráhy doporučilo ostatním cestujícím. Úplné výsledky jsou uvedeny v příloze č. 9.

### **3.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů**

V perspektivě interních podnikových procesů je žádoucí definovat úplný interní hodnotový řetězec. Tento řetězec se skládá ze tří částí, kterými jsou inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Na začátku tohoto procesu stojí zjištění potřeb zákazníka a na konci uspokojení potřeby zákazníka.

#### **Inovační proces**

Inovační proces začíná pro ČD, a.s. průzkumem trhu. Společnost provádí průzkum trhu mezi cestujícími a na tomto základě zjišťuje jejich spokojenost a potřeby. Tento průzkum bývá prováděn i studenty, kteří píšou své závěrečné práce. Také v této diplomové práci bylo

provedeno dotazování o spokojenosti cestujících, viz zákaznická perspektiva. Na základě nových poznatků se společnost snaží vytvořit nové nabídky služeb, které by co nejlépe uspokojily potřeby cestujících. Nyní to je například výstavba cyklověží, kdy držitelé In karet mohou parkovat své kolo 24 hodin zdarma. Tento projekt podporuje ekologické cestování. V rámci inovací v technologii odbavení existuje například tradiční slevová karta, tzv. In karta, v mobilním telefonu. Rovněž je vytvořena ČD mobilní aplikace s názvem Můj vlak. Dále existuje e-shop Českých drah. Pro větší spokojenost cestujících také existuje jízdní doklad v elektronické podobě, tzv. QR kód. Ve vlacích je poskytována možnost zaplatit své jízdné platební kartou. Obecně pro inovace v dopravě platí, že se musí řídit velice přesnými a přísnými předpisy.

### **Provozní proces**

Provozní proces obsahuje každodenní činnosti spojené s fungováním společnosti. Obsahují přepravu cestujících, zajišťování doprovodných služeb a osob potřebných k provozování osobní železniční dopravy. Tento proces zahrnuje činnosti od poskytování informací, prodej jízdenek, vypravování jednotlivých vlakových spojů až po odbavování cestujících a zavazadel. Po ukončení jízdy vlaku jeho zkontrolování, případně úklid a předání. Tyto procesy se opakují každodenně, proto je možné je sledovat a zlepšovat. Zlepšení těchto procesů uspokojí potřeby zákazníků a může přilákat množství nových zákazníků a tím zvýšit zisk.

### **Poprodejní servis**

Je poslední fází hodnotového řetězce v rámci perspektivy interních podnikových procesů. Obvykle zahrnuje opravu, a to jak záruční, tak i nezáruční, dále také příjem produktů, se kterými není zákazník spokojen a zpracování plateb. V případě společnosti ČD, a.s. je součástí poprodejního servisu vrácení jízdenky, reklamace jízdenky či odškodnění, dále to je vyřizování připomínek, úschovny, cyklopůjčovny, ČD taxi atd.

Vrácení jízdenek a reklamace jízdenky je řízena právem z přepravní smlouvy. Přepravní smlouva upravuje vztah cestujícího a Českých drah. Kdy při nástupu cestujícího do vlaků ČD dojde k uzavření smlouvy. Společnost se tak zavazuje dopravit cestujícího do požadované stanice v souladu se zakoupenou jízdenkou a cestující souhlasí s přepravními podmínkami. V případě, že cestující chce vrátit nebo reklamovat jízdenku využívá právě právo z přepravní smlouvy. Vrácení jízdenky nastává v situaci, kdy existují překážky pro uskutečnění cesty na straně cestujícího. Reklamace nastane, pokud překážky nejsou na straně

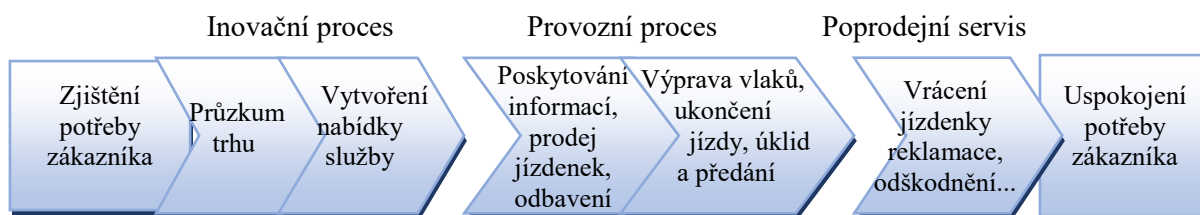
cestujícího. Odškodnění cestující dostane, pokud má vlak minimálně 60 minut zpoždění nebo během poskytování služby došlo k neplnění vybraných standardů.

Pro vyřizování připomínek, dotazů, stížností či pochval je zaveden na webových stránkách společnosti kontaktní formulář, který je rozdělen na jednotlivé sekce. V každé jednotlivé sekci se pak nachází výčet situací, ke kterým nejčastěji dochází. Pokud má cestující připomínku k něčemu jinému než slouží kontaktní formuláře, jsou zde uvedeny různé kontakty a popsány situace, ve kterých se má cestující na daný kontakt obrátit.

České dráhy, a.s. poskytují na vybraných nádražích úschovny zavazadel, úschovni skříňky nebo úschovny jízdních kol. Při úschově zavazadel, kol apod. je vydán pracovníky úschovny úschovní lístek. Díky tomuto lístku získá cestující zpět své zavazadlo. V případě úschovni skříňky si musí cestující vystačit sami bez asistence patřičných zaměstnanců. Úschovní doba se liší dle volby druhu uschování. U ukládacích skříněk je to maximálně 24 hodin, u úschovny zavazadel (asistence zaměstnanců) je to nanejvýše 40 dnů. Pro cestující, kteří pravidelně cestují s kolem je připravena i možnost pravidelné úschovny na týden či měsíc.

Pro situace, kdy cestující nechtějí s sebou vozit svá vlastní kola, jsou zavedeny cyklopůjčovny ČD. Takto vypůjčená kola lze většinou vrátit i v jiném místě než v tom výpůjčním. Ve vybraných úschovnách lze kolo zdarma uschovat, kolo si lze předem rezervovat. Ve vybraných půjčovnách kol si lze zapůjčit i elektrokola, dětská kola, koloběžky a cyklosedačky. Další službou, kterou České dráhy nabízejí, je ČD taxi. Taxi ČD poskytuje odvoz z nebo na nádraží, pro cestující ČD jsou zavedeny výhodnější ceny.

Jednotlivé procesy jsou znázorněny pomocí hodnototvorného řetězce viz Obr. 3.1.



Obr. 3.1 Hodnotový řetězec Českých drah, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Je velmi důležité investovat do lidí, systému a procedur. Spokojený zaměstnanec podává lepší výkony a je loajální vůči firmě. Jsou určeny tři základní oblasti pro perspektivu

učení se a růstu, je to růst schopnosti zaměstnanců, růst schopnosti využít informační systém a růst významu motivace, angažovanosti a delegování.

## Zaměstnanci

Ve společnosti ČD, a.s. pracuje 14 575 zaměstnanců, jejichž průměrný věk je ve výši 46,57 let. Věková struktura zaměstnanců je zachycena v Tab. 3.8. Průměrná mzda zaměstnanců je ve výši 35 000 Kč.

Tab. 3.8 Věková struktura zaměstnanců ČD, a.s.

Pohlaví	Průměrný věk	<20	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	>60
Muž	46,41	26	517	636	665	766	1506	1426	1592	1566	1443
Žena	46,92	4	121	228	163	262	810	946	950	797	242
Celkem	46,57	30	638	864	828	1028	2316	2372	2542	2363	1685

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní pracovní pozice tvoří zaměstnanci na pozicích strojvedoucích, vlakvedoucích, osobní pokladní, průvodčí osobní dopravy. České dráhy jeví zájem hlavně o zájemce na pozice na provozní úrovni, zejména strojvedoucí. Společnost rovněž spolupracuje se školami. Pro žáky posledních ročníků základní školy je určen stipendijní program, pokud chtějí studovat střední dopravní školu. Žákům středních škol je zde umožňováno realizovat odborné praxe a pro studenty vysokých škol je připravena spolupráce ve formě konzultací na bakalářských a diplomových pracích.

České dráhy zaměstnávají zaměstnance na vedoucích pozicích, dále pracovníky osobních a mezinárodních pokladen, pracovníky informačních center, pracovníky obsluhy vlaků (např. vlakvedoucí, průvodčí, stevardi, strojvedoucí) a pracovníky obsluhy dráhy (výhybkář, posunovač, signalista apod.).

Spokojenost zaměstnanců byla zjišťována rovněž dotazníkem viz příloha č. 10. Spokojenost zaměstnanců byla zjišťována na administrativním vzorku působící na generálním ředitelství Českých drah. Cílem dotazníku bylo zjistit loajalitu zaměstnanců, jejich spokojenost, prostor pro vyjádření svých názorů a nápadů, dále byl hodnocen přístup k informacím, informovanost o změnách. Rovněž bylo zjišťováno poskytování školení, znalost podnikové vize a uvědomění si vlastního podílu na plnění strategie podniku. Pro klasifikační potřeby byl zjišťován věk, pohlaví a vzdělání respondentů. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 124 respondentů.

Z provedeného šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou loajální, jelikož 79,1 % dotázaných pracuje ve firmě 21 let a více. Z celkového počtu respondentů uvedlo 64,3 %, že chtějí v podniku zůstat minimálně dalších 11 let, což tedy potvrzuje zmíněnou loajálnost zaměstnanců. Co se týče spokojenosti zaměstnanců 53,9 % uvedlo, že je s firmou, jakožto zaměstnavatelem spíše spokojeno, dokonce 41,7 % je velmi spokojeno. O změnách je ve firmě zcela informováno 48,7 %, spíše informováno je 44,3 % zaměstnanců. O cílech, projektech a plánech společnosti je úplně informováno 18,3 % zaměstnanců, spíše ano 58,3 % a spíše ne 20,9 %. Další položenou otázkou bylo zjištěno, že 59,1 % respondentů ví, jak se jejich pracovní náplň podílí na plnění strategie společnosti. Dalších 29,6 % uvedlo, že si jsou toho spíše vědomi. Vizi podniku zná 80 % zaměstnanců. Se systémem odměňování v podniku je spokojeno 69,4 % z dotázaných. V otázce sdělování svých nápadů uvedlo 47 % respondentů, že pro předkládání nových nápadů je vyčleněn specializovaný tým, přičemž 43,5 % dalších respondentů uvedlo, že pokud mají nápad, rádi jej sdělí. Vyjádřit svůj názor se nebojí 79,1 % zaměstnanců, ale 14,8 % uvádí, že o jejich názory nikdo nestojí a zbývají procenta respondentů uvádí, že se bojí trestu, pokud vyjádří svou nespokojenost. Rovněž bylo zjištěno, že podnik provádí pro své zaměstnance přínosná školení (94,8 %).

V průzkumu převažovaly ženy (82,6 %). Dotazníku se zúčastnilo nejvíce respondentů ve věku 51 let a více (61,7 %) a nejčastějším dosaženým vzděláním bylo střední odborné s maturitou (75,7 %). Podrobné výsledky dotazníkového šetření viz příloha č. 11.

### **Informační systém**

Pro spokojené cestující je nutno mít systém, prostřednictvím kterého jim jsou poskytovány nezbytné informace. Tento systém umožňuje zaměstnancům nalézt všechny potřebné informace, například informace o spojích, době jízdy, přestupů, o ceně nebo také o typech vlaků, které mají jet v určenou dobu. K fungování takového systému je nezbytná technická vybavenost všech potřebných pracovišť, aby mohlo docházet ke sdílení a nalezení informací. Před jízdou se vlaková četa napojuje na počítač, na kterém si stahuje aktuální tarify a výluky. Během jízdy dojde k propojení těchto informací s aplikací „Můj vlak“, kde jsou uvedené informace dostupné, včetně odjezdů a příjezdů vlaků. Vlakové čety mají také infolinku na dispečink, který jim poskytuje potřebné informace.

### **Motivace**

Samotnou motivací může být cíl, který si České dráhy v oblasti zaměstnanosti stanovily. Chtějí být poptávaným a stabilním zaměstnavatelem, vytvářející lákavé pracovní

podmínky a příležitosti. Rovněž si kladou za cíl odbornou přípravu, licencování, osvědčování a možnosti kariérního postupu svých zaměstnanců.

Dle podnikové kolektivní smlouvy Českých drah, a.s. dojde v letošním roce k nárůstu mezd ve všech tarifních třídách o 5,5 % a také dojde k navýšení některých příplatků. Mezi zaměstnanecké výhody patří například zdravotní a sociální zabezpečení, kondiční ozdravné pobyty, zaměstnanecké jízdní výhody, stravovací výhody, sociální fond, penzijní a životní pojištění. Dále to jsou příplatky, například za práci v noci, za práci o sobotách a nedělích nebo za režim práce (vícesměnný provoz apod.). Také jsou zaměstnancům v určitých případech udělovány mimořádné odměny. Ve vybraných funkcích jsou zaměstnancům poskytovány stejnokroje. Kolektivní smlouva upravuje přesné podmínky pro získání a čerpání zaměstnaneckých výhod. Uvedené zaměstnanecké výhody jsou pouhým výčtem. Kolektivní smlouva kvůli své rozsáhlosti není součástí přílohy, ale je veřejně dostupná.

### **3.3 Vytvoření a vyjasnění strategie**

Součástí vytvoření a vyjasnění strategie je analýza konkurenčního prostředí firmy, stejně tak i substitučních služeb nacházejících se na železničním trhu. Mimo to je nezbytné zhodnotit tržní příležitosti, dodavatele a zákazníky společnosti.

#### **Konkurenční prostředí firmy**

Pro vstup na trh v železniční dopravě je nutné získat licenci pro provozování drážní dopravy na celostátních a regionálních drahách. Další podmínkou je získání osvědčení dopravce. Vstup na tento trh tedy není volný a zájemci o vstup musí splnit množství kritérií a získat různá osvědčení a licence pro provozování osobní železniční dopravy. Na trhu osobní železniční dopravy konfiguruje několik dopravců. Mezi čtyři hlavní konkurenty v ČR patří RegioJet, a.s., který působí na dálkových a regionálních tratích. Dalším konkurentem je Leoexpress Global, a.s., který rovněž obsluhuje dálkové i regionální tratě. Za další významnější konkurenty, ale jen na regionálních tratích jsou považovány společnost ARRIVA vlaky, s.r.o. a GW Train Regio, a.s. Vstup konkurentů na trh sebou přinesl tlaky na snižování ceny jízdného a zvyšování komfortu pro cestující. Konkurenci na trhu osobní železniční dopravy řídí Zákon o drahách (č. 266/1994 Sb.) a jeho pozdější novelizace. Na konkurenci v dopravě apeluje i Evropská komise. V oblasti konkurence by se společnost ČD, a.s. měla zaměřovat na neustále zlepšování svých služeb a plnit přání svých cestujících.



## **Substituční služby**

Pro České dráhy, a.s. jsou za substituty považovány jiné druhy dopravy, jelikož uspokojují stejnou potřebu zákazníka, ale jiným způsobem. Jedná se zejména o leteckou a silniční dopravu. Letecká doprava je využívána především pro cestování na dlouhé vzdálenosti. Cestování letadlem je velmi rychlé a pojme velké množství cestujících, nevýhodou však je vysoká cena letenek, závislost na počasí a dlouhá čekací doba při odbavení cestujících a zavazadel. Silniční doprava je vhodná na krátké a středně dlouhé vzdálenosti. Konkrétně u automobilů je velkou výhodou časová nezávislost. Nevýhodou je však nutnost soustředění při řízení, nemožnost dojet si kdekoliv na toaletu, ekologická náročnost. Pro autobusovou dopravu platí, že je cenově přibližně stejná jak cestování vlakem, ale pohodlí a místo pro cestující je horší než u silniční dopravy. Na dlouhé vzdálenosti může být nevýhodou autobusové dopravy nemožnost se procházet a problémy s toaletou. Vlaky navíc poskytují lůžkové, lehátkové a jídelní vozy. Na druhou stranu autobusy a auta jezdí i do míst, kde vlaky nemají možnost se dostat. Společnost ČD, a.s. by se měla zaměřit hlavně na cestující preferující automobilovou dopravu.

Pokud chce společnost oslovit nové zákazníky, měla by se soustředit na účastníky jiných typů dopravy. Pro stávající zákazníky je nutno vymýšlet neustále nové služby usnadňující a zpříjemňující cestování vlakem, díky kterým budou cestující spokojeni a nebudou mít potřebu využívat služeb konkurence.

## **Tržní příležitosti**

Tržní příležitosti spočívají ve spolupráci či spojení s jinými společnostmi působícími na daném trhu. Současná tržní příležitost může být navrhované zavedení jednotných jízdenek mezi jednotlivými dopravci. Toto zjednodušení by mohlo přilákat větší počet zákazníků, kteří by více začali cestovat vlakem. Uvedené spojení je projednáváno a mělo by být platné od konce roku 2020. Rovněž tržní příležitostí může být koupě jednoho ze svých konkurentů.

Další tržní příležitostí může být spojení s potravinovým řetězcem. Toto spojení by probíhalo ve smyslu poskytování výhodnějších cen cestujícím společnosti České dráhy, ať již v podobě snížené ceny či poukázek na nákup apod. Cestující mající platnou jízdenku by při předložení této jízdenky na pokladně dané prodejny získali na daný sortiment slevu. Pro členy věrnostního programu ČD Body by celá situace probíhala následovně. Body získané za nákup jízdenky, za které si cestující může vybrat určitou poskytovanou výhodu, by byly směněny za vouchery na nákup v konkrétní prodejně. Hodnota celkové odměny by se odvíjela

podle vzdálenosti, která bude uvedena na jízdence. Sít' takovýchto prodejen by byla široce rozmístěna, služby by nebyly poskytovány jen v nádražních prodejnách, ale například i v centrech měst. Samozřejmě vše záleží na již vybudované síti konkrétního prodejce. Tímto by se zvýšil předpoklad pro uplatnění této nabídky. Spolupráce by byla výhodná pro obě strany. Prodejci by se zvýšil počet zákazníků a více by se zviditelnili. České dráhy by touto službou mohly zvýšit spokojenost svých cestujících.

### **Dodavatelé**

Dle výroční zprávy společnosti má ČD, a.s. několik dodavatelů. Hlavními dodavateli jsou společnosti Skupiny ČEZ, a.s., a to konkrétně ČEZ Distribuce, a.s., ČEZ Prodej, s.r.o., ČEZ Teplárenská, a.s., ČEZ, a.s., Elektrárna Počerady, a.s., EVČ, s.r.o., MARTIA, a.s., Severočeské doly, a.s. Tyto společnosti zajišťují, těží a prodávají uhlí, vyrábějí a zajišťují distribuci elektřiny a tepla, obchodují s elektřinou a jinými komoditami. Koncovým zákazníkům prodávají elektřinu, teplo, zemní plyn a poskytují další služby. Českým drahám poskytují elektrickou energii pro provoz elektrických vlakových souprav. Tento dodavatel nabízí i záložní zdroje energie pro případ nouze, kdyby došlo k elektrickému výpadku. Je to spolehlivý dodavatel s bohatými zkušenostmi. Největším akcionářem mateřské společnosti ČEZ, a.s. je stát. Dalším dodavatelem je společnost mající 100 % účast státu, je to ČEPRO, a.s., která se zabývá přepravou, skladováním a prodejem ropných produktů.

České dráhy, a.s. rovněž vypisují veřejné soutěže na dodavatele na nové vagóny. Dodavatelé by měli být vybráni pečlivě, jelikož se od nových, modernějších vagónů odvíjí spokojenost cestujících. Kritérii mohou být, kromě ceny, také pohodlnější cestování handicapovaných cestujících či matek s dětmi. Společnost by se měla zaměřovat na dodavatele, kteří jsou inovativní.

### **Zákazníci**

Zákazníci ČD, a.s. byli konkrétně definováni v zákaznické perspektivě. Zákazníky jsou cestující využívající služeb, které společnost poskytuje. Pro společnost je klíčové udržet si stávající zákazníky a získat nové zákazníky, pro to je důležité nabízet vysoký komfort, nízké ceny a zážitek z cestování. Nejvíce výnosnou skupinou jsou cestující, kteří jezdí vlaky pravidelně. Cestující lze rozdělit do mnoha skupin a jsou pro ně připraveny různé druhy zvýhodněných jízdenek či slev. Pro komfortnější cestování jsou na dlouhých tratích vysílány vlaky nadstandardní kvality, které nabízejí rychlé a pohodlné cestování s různými službami jako je občerstvení, někde také i denní tisk.

Pro své zákazníky musejí být vyvíjeny neustále nové služby, které zvýší jejich spokojenost a uspokojí potřeby. Je nutno sledovat trendy v oblasti technologií a sledovat po čem zákazníci touží. Z dotazníkového šetření vyplývá, že momentálně nejvíce zákazníci touží po modernizaci vlakových souprav, a to hlavně kvůli WIFI připojení a elektrickým zásuvkám. Pro mladší generace je také důležité zvolit vhodný způsob komunikace.

### 3.4 Odvození strategických cílů

Na základě vyjasnění strategie jsou stanoveny obecné a strategické cíle pro finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu interních podnikových procesů a perspektivu učení se a růstu. Strategické cíle byly konzultovány s konzultantem v podniku. Tyto cíle jsou přehledně znázorněny v jednotlivých tabulkách.

Pro finanční perspektivu je obecným cílem zlepšit finanční výsledky podniku. Konkrétní strategické cíle jsou uvedeny níže, viz Tab. 3.9.

Tab. 3.9 Strategické cíle pro finanční perspektivu

Označení cíle	Strategický cíl
FC1	Růst zisku
FC2	Růst rentability
FC3	Růst tržeb
FC4	Zlepšit likviditu podniku
FC5	Zkrácení doby obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zákaznickou perspektivu je obecným cílem zvýšit spokojenost cestujících. Jednotlivé strategické cíle jsou uvedeny v následující tabulce, viz Tab. 3.10.

Tab. 3.10 Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu

Označení cíle	Strategický cíl
ZC1	Spokojenost zákazníků
ZC2	Získání nových zákazníků
ZC3	Udržení stávajících zákazníků
ZC4	Zvýšení kvality dopravy pro starší osoby, pro cestující se sníženou schopností pohybu a orientace
ZC5	Minimalizovat náklady na zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování

Obecným cílem v perspektivě interních podnikových procesů je zlepšit kvalitu služeb. Strategické cíle tento cíl konkretizují, viz Tab. 3.11.

Tab. 3.11 Strategické cíle pro perspektivu interních podnikových procesů

Označení cíle	Strategický cíl
IC1	Rozšíření služeb ve věrnostním programu
IC2	Zkrácení zpoždění
IC3	Inovace v oblasti rezervace místa
IC4	Modernizace vlakových souprav

Zdroj: Vlastní zpracování

Základním neboli obecným cílem v perspektivě učení se a růstu je být poptávaným zaměstnavatelem. Pro tuto oblast je stanoveno šest strategických cílů, viz Tab. 3.12.

Tab. 3.12 Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu

Označení cíle	Strategický cíl
UC1	Získat mladší zaměstnance
UC2	Zajímat se o nápady zaměstnanců na všech úrovních
UC3	Udržet spokojené zaměstnance
UC4	Spokojenost zaměstnance
UC5	Zvýšit produktivitu zaměstnance
UC6	Rozvoj zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.5 Vybudování vztahů příčin a následků

Vztah příčin a následků zachycuje strategická mapa. V té jsou znázorněny výše uvedené strategické cíle každé perspektivy. Celkem bylo určeno 20 strategických cílů. Mezi jednotlivými cíli jsou graficky znázorněny vzájemné vazby. Strategická mapa je rozdělena na čtyři části. V horní části se nachází cíle finanční perspektivy, pod nimi zákaznické perspektivy, následují cíle interních podnikových procesů a učení se a růstu. Vazeb mezi cíli je více než samotných cílů. Důvodem je to, že jeden cíl ovlivňuje více jiných cílů najednou. Vazby mezi cíli jsou znázorněny pomocí šipek viz příloha č. 12. Slovní komentář vazeb mezi jednotlivými cíli viz příloha č. 13.

### 3.6 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Jakmile jsou určeny strategické cíle pro každou perspektivu, je nutno určit jejich měřítko, včetně jejich plánovaných hodnot. Pro jednotlivá měřítko strategických cílů budou stanoveny cílové hodnoty, kterých by se mělo dosáhnout. Nejdříve byly vypočteny současné hodnoty jednotlivých měřítek. K výpočtům sloužily výroční zprávy společnosti. U hodnot, které nebyly dříve vypočteny, budou uvedeny konkrétní výpočty viz příloha č. 14. Pokud se u

některého z měřítek objevuje pomlčka, znamená to, že firma toto měřítko zatím nesleduje či k jeho určení nebyly poskytnuty informace. Následovně byl určen směr vývoje a cílové hodnoty měřítek. K určení reálných hodnot byly propočítány buď průměry dvou období, určen jejich meziroční nárůst či informace uvedené ve výročních zprávách společnosti. Stanovené hodnoty byly konzultovány s konzultantem ČD, a.s. a dle domluvy následně upraveny. Hodnoty jsou uváděny za rok 2017 a 2016. Rok 2017 je považován za současné období, jelikož doposud nebyly zveřejněny aktuálnější informace. Rok 2016 je uváděn z důvodu lepšího pochopení stanovení cílových hodnot. V následujících tabulkách (viz Tab. 3.13 – 3.16) budou stanoveny:

- a) měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy,
- b) měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy,
- c) měřítka a cílové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů,
- d) měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu.

#### Ad a) Měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy

Finanční perspektiva zahrnuje celkově pět strategických cílů a k nim bylo určeno sedm měřítek viz Tab. 3.13.

Tab. 3.13 Stanovení měřítek a cílových hodnot finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Jednotky	Hodnoty		Směr vývoje	Cílová hodnota
			2017	2016		
FC1	Výsledek hospodaření za období	mil. Kč	310	-161	Zvýšit zisk o 140	450
FC2	ROA	%	0,86	1,00	Zvýšit o 2 %	2,86
	ROE	%	0,88	-0,47	Zvýšit o 2 %	2,88
	ROCE	%	1,01	1,10	Zvýšit o 2 %	3,01
	ROS	%	1,38	-0,73	Zvýšit o 2,5 %	3,88
FC3	Nárůst tržeb	mil. Kč	22 465	21 919	Zvýšit o 2,5 %	23 027
FC4	Hodnota ukazatele běžné likvidity	hodnota	0,89	1,30	Rostoucí	1,5
FC5	Doba obratu pohledávek	dny	18,44	21,24	Snížit o 2,8 dne	15,64

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro strategický cíl růstu zisku bylo navrženo jedno měřítko, kterým je výsledek hospodaření. Současná hodnota je ve výši 310 mil. Kč a je žádoucí, aby hodnota neustále rostla. Cílová hodnota je doporučena ve výši 450 mil. Kč. Druhým strategickým cílem je růst rentability, k němuž byla navržena čtyři měřítka. Jedná se o rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu investovaného kapitálu a rentabilitu tržeb. Hodnoty ukazatelů

rentability je doporučeno navýšit o 2 % či 2,5 %. Třetí strategický cíl, kterým je růst tržeb, má současnou hodnotu ve výši 22 465 mil. Kč. Je doporučeno navýšit zisk o 2,5 %, což činí 23 027 mil. Kč. Hodnota ukazatele běžné likvidity je měřítkem čtvrtého strategického cíle, a to zlepšení likvidity podniku. Toho by mělo být dosaženo nárůstem ze současné hodnoty 0,89 na 1,5. Posledním strategickým cílem je zkrácení doby obratu pohledávek, počet dní by se měl snížit o 2,8 dne, tedy na cílových 15,64 dní.

#### Ad b) Měřítko a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

V zákaznické perspektivě bylo určeno pět strategických cílů a celkově devět měřítek spolu s jejich cílovými hodnotami viz Tab. 3.14.

Tab. 3.14 Stanovení měřítek a cílových hodnot zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Jednotky	Hodnoty		Směr vývoje	Cílová hodnota
			2017	2016		
ZC1	Dotazníková šetření	%	70	72	Zvýšit o 5 %	75
	Počet stížností	koef. na 100 tis. cestujících	6,9	7	Snížit o 0,4	6,5
	Počet reklamací, odškodnění	koef. na 100 tis. cestujících	-	-	-	-
	Průměrná doba pro řešení stížností	dny	14,5	11	Zkrátit o 2 dny	12
	Průměrná doba pro řešení reklamací, odškodnění	týdny	4	4	Zkrátit o týden	3
ZC2	Meziroční nárůst počtu cestujících	%	1,87	1,06	Zvýšit o 1 %	2,87
ZC3	Celkový počet cestujících	mil.	174,7	171,5	Zvýšit o 2,5 %	179,07
ZC4	Počet bezbariérových spojů v regionální a dálkové dopravě	ks	5 080	4 656	Zvýšit o 10 %	5 588
ZC5	Náklady na jednoho zákazníka	Kč	142,5	140,7	Snížit o 5 %	135,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro spokojenost cestujících je určeno celkově pět měřítek. První z nich je dotazníkové šetření, kdy současná hodnota spokojenosti cestujících je 70 % (informace poskytnutá firmou, dle vlastního šetření je spokojenost cestujících 63,3 %) a měla by se navýšit na 75 %. Druhým měřítkem je počet stížností, který je sledován koeficientem na 100 tis. cestujících. Koeficient by se měl snížit z 6,9 na 6,5. Třetím měřítkem je počet reklamací či odškodnění, bohužel nebyly pro účely diplomové práce poskytnuty konkrétní informace. Posledními dvěma měřítky pro strategický cíl spokojenosti cestujících jsou průměrná doba pro řešení stížností a průměrná doba pro řešení reklamací či odškodnění. V prvním případě je současná doba pro řešení 14,5 dne a měla by klesnout o 2 dny, tedy cílová doba pro řešení stížností je 12 dní. V druhém případě by měla průměrná doba klesnout ze 4 týdnů na 3 týdny. Druhým strategickým cílem je získání nových cestujících. Měřítkem je meziroční nárůst počtu cestujících, ten by se měl zvýšit ze současných 1,87 % na 2,87 %. Podobný je také třetí cíl,

kterým je udržení stávajících zákazníků. Tento cíl je měřen skrze celkový počet cestujících. V současné době je hodnota 174,7 mil. a měla by narůst na 179,07 mil., tedy o 2,5 %. Čtvrtým cílem je zvýšení kvality dopravy pro starší osoby, pro cestující se sníženou schopností pohybu a orientace. Plnění tohoto cíle by mělo být měřeno počtem bezbariérových vozů v regionální a dálkové dopravě. Současná hodnota je 5 080 ks a cílová hodnota je očekávána ve výši 5 588 ks. Posledním cílem je minimalizovat náklady na zákazníka, měřítkem jsou náklady na jednoho zákazníka. Současná výše činí 142,51 Kč a měla by se snížit na 135,39 Kč.

#### Ad c) Měřítko a cílové hodnoty perspektivy interních podnikových procesů

Měřítko strategických cílů interních podnikových procesů spolu se všemi potřebnými hodnotami jsou zachycena v Tab. 3.15. Celkově byla určena čtyři měřítka.

Tab. 3.15 Stanovení měřítek a cílových hodnot perspektivy interních podnikových procesů

Strategický cíl	Měřítko	Jednotky	Hodnoty		Směr vývoje	Cílová hodnota
			2017	2016		
IC1	Počet registrovaných zákazníků v ČD body	ks	182 812	142 156	Zvýšit o 50 000	232 812
IC2	Odpovědnost ČD za zpoždění vlaků v regionální dopravě	%	14,1	14,8	Snížit o 2 %	12,1
	Odpovědnost ČD za zpoždění vlaků v dálkové dopravě	%	17,2	12,6	Snížit o 4 %	13,2
IC3	Počet provedených rezervací míst online	ks	-	-	-	-
IC4	Počet modernizovaných vlakových souprav	ks	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

V perspektivě interních podnikových procesů je prvním strategickým cílem rozšíření služeb ve věrnostním programu. Měřítkem pro tento cíl je počet registrovaných zákazníků v programu ČD Body, kde je zaregistrováno 182 812 cestujících. Tato hodnota by se měla zvýšit o 50 000 cestujících, cílová hodnota by tak byla ve výši 232 812 cestujících. Druhým cílem je zkrácení doby zpoždění. Zde jsou určena dva měřítka dle odpovědnosti ČD za zpoždění vlaků buď v regionální dopravě, nebo v dálkové dopravě. Pro regionální dopravu je odpovědnost ČD ve výši 14,1 % a cílová hodnota je 12,1 %. V dálkové dopravě jsou ČD zodpovědné za zpoždění vlaků z 17,2 %, budoucí hodnota je stanovena na 13,2 %. Třetím strategickým cílem je inovace v oblasti rezervace míst. Tento cíl by měl být měřen počtem provedených rezervací míst online, údaje k určení cílové hodnoty nebyly poskytnuty. Čtvrtým cílem je modernizace vlakových souprav, kdy měřítkem je počet modernizovaných vlakových souprav. Hodnoty tohoto měřítka nebyly rovněž poskytnuty.

#### Ad d) Měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Pro perspektivu učení se a růstu je navrženo celkově jedenáct měřítek. Měřítko jsou uvedena spolu se současnými a cílovými hodnotami viz Tab. 3.16. Rovněž je uveden směr jejich vývoje a minulá hodnota.

Tab. 3. 16 Stanovení měřítek a cílových hodnot perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Jednotky	Hodnoty		Směr vývoje	Cílová hodnota
			2017	2016		
UC1	Průměrný věk zaměstnanců	roky	46,57	46,78	Snížit o 0,5 let	46,07
	Počet zaměstnanců mladších 29 let	osoba	1 532	1304	Zvýšit o 300	1 832
UC2	Počet podnětů na zaměstnance	ks	-	-	Začít sledovat	-
	Počet implementovaných nápadů	ks	-	-	Začít sledovat	-
UC3	Obrat na zaměstnance	tis. Kč	1517,80	1455,35	Zvýšit o 4,5 %	1586,1
	Procento odchodů	%	-	-	-	-
UC4	Dotazníkové šetření	%	95,6	-	Zvýšit o 2 %	97,6
	Počet stížností	ks	-	-	-	-
UC5	Zisk na zaměstnance	tis. Kč	20,94	-10,68	Zvýšit o 20 %	25,13
UC6	Náklady na školení	Kč	-	-	-	-
	Počet školení	dny	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním strategickým cílem je získání mladších zaměstnanců. Tento cíl by měl být měřen zaprvé prostřednictvím průměrného věku zaměstnanců, který je v současné době 46,57 let. Za rok by se uvedená hodnota měla snížit o 0,5 let. Zadruhé počtem zaměstnanců mladších 29 let, který je 1 532 osob a mělo by se navýšit na 1 832 zaměstnanců. Druhým strategickým cílem je získávání nápadů od zaměstnanců na všech úrovních. Byla určena dvě měřítko, a to počet podnětu na zaměstnance a počet implementovaných nápadů. V obou případech firma tato měřítko nesleduje. Třetím cílem je udržet spokojené zaměstnance. Udržení zaměstnanců lze zjistit pomocí procenta odchodů. Tato hodnota nebyla pro účely diplomové práce poskytnuta. Dalším měřítkem je obrat na zaměstnance. Hodnota tohoto ukazatele vyšla ve výši 1 517,80 tis. Kč a cílem je ji zvýšit o 4,5 %. Spokojenost zaměstnanců je čtvrtým strategickým cílem a měla by být zjišťována dotazníkovým šetřením a počtem stížností. Z výsledků vlastního dotazníkového šetření vyplynulo, že je spokojeno 95,6 % zaměstnanců. Tato hodnota je uspokojivá, ale vždy je prostor pro větší spokojenost, proto je cílová hodnota navržena ve výši 97,6 %. Předposledním strategickým cílem je zvýšení produktivity zaměstnanců. Produktivita zaměstnanců je měřena ziskem na zaměstnance. V současné době je ve výši 20,94 tis. Kč. Rozvoj zaměstnanců je posledním strategickým cílem. Ke kontrole plnění uvedeného cíle byla doporučena dva měřítko, kterými jsou náklady na školení a počet školení. Pro stanovení současných a cílových hodnot nebyly poskytnuty potřebné údaje.



## 4 SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Ve třetí kapitole byla zhodnocena situace podniku České dráhy, a to na základě analýzy čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard. Zjištěné informace získané z provedených analýz byly použity ke stanovení strategických cílů a jejich měřítek. K měřítkům byly určeny současné hodnoty, minulé hodnoty, směr jejich vývoje a cílová hodnota, které má být za rok dosaženo. Získané podklady budou využity pro účely čtvrté kapitoly. V této kapitole budou shrnuty zjištěné výsledky z provedených analýz. Následně budou stanoveny návrhy a doporučení související s implementací metody BSC v podniku, jejichž součástí bude určení strategických akcí, zavedení metody BSC ve společnosti a rovněž bude navržen vlastní model implementace metody BSC v podmínkách ČD, a.s.

### 4.1 Shrnutí

Implementace metody Balanced Scorecard byla navržena pro společnost České dráhy, které jsou národním železničním dopravcem. V úvodu praktické části byla společnost charakterizována a byl popsán také současný systém hodnocení výkonnosti podniku. Následně byla provedena analýza perspektivy finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu.

Pro zhodnocení finanční situace podniku byly vypočteny poměrové ukazatele za období 2015 až 2017, a to ukazatelé rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Data potřebná k výpočtům jednotlivých ukazatelů byla čerpána z účetních výkazů společnosti. Hodnoty ukazatelů rentability nebyly příliš příznivé. Sice převážně hodnoty v čase rostly, ale jejich výše byla záporná či se pohybovala okolo 1 %. Rovněž i ukazatelé likvidity neodpovídaly doporučeným mezím. U ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že dochází k pozitivnímu vývoji až na jednu výjimku, kdy v roce 2017 došlo k nárůstu doby obratu zásob. Hodnoty ukazatelů zadluženosti se nachází v doporučených mezích, kromě úrokového krytí.

V zákaznické perspektivě byli definováni zákazníci společnosti, jejich segmentace, spokojenost a hybné síly. Bylo zjištěno, že v současné době tvoří hlavní zákazníky společnosti cestující ve věku 18-26 let a 65 let a výše. Důvodem je zavedené zlevněné jízdné ve výši 75 % z celkové původní ceny. Pro zjištění spokojenosti cestujících bylo provedeno vlastní dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 150 respondentů. Zjištěné výsledky sloužily k určení strategických cílů v této perspektivě a pro stanovení strategických akcí v následující podkapitole.

Perspektiva interních podnikových procesů je složena ze tří částí, kterými jsou inovační proces, provozní proces a poprodejní servis ČD, a.s. Nejdříve byly zmíněny realizované inovace. Jsou jimi například aplikace Můj vlak, e-shop ČD nebo možnost platby jízdného ve vlaku kartou. V rámci provozního procesu byly určeny činnosti spojené s každodenním fungováním společnosti, kterými jsou činnosti od poskytování informací, prodeje jízdenek až po úklid vlaků. Poprodejní proces byl zaměřen na definování služeb, které jsou zákazníkům nabídnuty po ukončení své jízdy vlakem. Těmito službami jsou například vrácení jízdenky, reklamace jízdenky či odškodnění nebo vyřizování stížností.

Součástí analýzy perspektivy učení se a růstu byli zaměstnanci, informační systém a motivace zaměstnanců. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců byl rovněž vytvořen vlastní dotazník, který vyplnilo 124 zaměstnanců působících na generálním ředitelství ČD (z celkového počtu přibližně 400–500 zaměstnanců). Z vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci ČD jsou loajální a jsou s touto firmou, jakožto zaměstnavatelem, spokojeni. Další výsledky se například týkají znalosti vize či předkládání nápadů, kde bylo zjištěno, že převážná většina z tohoto vzorku zaměstnanců zná vizi podniku a že pro předkládání nápadů je vyčleněn specializovaný tým.

Po provedení analýzy uvedených perspektiv byla vyjasněna strategie společnosti, kde byla určena hlavní konkurence společnosti, substituty, tržní příležitosti, dodavatelé a zákazníci. Poté byly stanoveny strategické cíle společnosti. Cíle byly určeny tak, aby vycházely ze zjištěných výsledků a konzultace s konzultantem podniku. Po definování cílů byla sestavena strategická mapa, která zachycuje vazbu příčin a následků mezi jednotlivými cíli. Pro každou perspektivu byly určeny zmiňované cíle, spolu s jejich měřítky a současnou hodnotou za rok 2017 a minulou hodnotou za rok 2016. Hodnoty za rok 2016 jsou uváděny z důvodu pochopení stanovených cílových hodnot. Hodnoty roku 2017 jsou považovány za současnou hodnotu z důvodu, že novější potřebné informace nebyly zatím veřejně dostupné. Současným hodnotám byl určen směr vývoje, na jehož základě byla vypočtena cílová hodnota. Všechny tyto části související s měřítky byly rovněž konzultovány s konzultantem ČD.

## **4.2 Návrhy a doporučení**

Pro České dráhy jsou vytvořeny návrhy a doporučení, které napomohou k realizaci metody BSC ve společnosti. Nejdříve budou stanoveny strategické akce, dále návrhy ohledně zavedení metody BSC a následně bude uveden navržený model implementace metody BSC v Českých drahách.

#### 4.2.1 Stanovení strategických akcí

Strategické akce mohou být stěžejní pro úspěšnou realizaci metody BSC. Vedou k dosažení stanovených strategických cílů. Je vhodné stanovit více strategických akcí a poté vybrat ty nejdůležitější.

Strategické akce v rámci finanční perspektivy jsou uvedeny v Tab. 4.1. Pro realizaci strategických akcí byly vymyšleny konkrétní návrhy viz příloha č. 15.

Tab. 4.1 Strategické akce pro finanční perspektivu

Strategické cíle	Strategické akce
Růst zisku	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poskytování kvalitních služeb.</li><li>• Uzavírání dlouhodobých smluv s kraji.</li></ul>
Růst rentability	<ul style="list-style-type: none"><li>• Navyšovat zisk.</li></ul>
Růst tržeb	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poskytováním kvalitnějších služeb přilákat nové zákazníky, a tím zvýšit tržby.</li><li>• Zlepšit rezervační systém.</li><li>• Rozšířit nabídku věrnostního programu.</li></ul>
Zvýšení likvidity podniku	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zkrátit dobu splácení pohledávek</li></ul>
Zkrácené doby obratu pohledávek	<ul style="list-style-type: none"><li>• Důrazně upomínat dlužníky při opoždění platby</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zákaznickou perspektivu jsou navrženy strategické akce, které jsou zobrazeny v Tab. 4.2. Doporučené činnosti vedoucí k jejich uskutečnění jsou uvedeny v příloze č. 15

Tab. 4.2 Strategické akce pro zákaznickou perspektivu

Strategické cíle	Strategické akce
Spokojenost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vypravovat modernější vozy.</li><li>• Lepší nabídka občerstvení v ČD minibaru.</li><li>• Provádět dotazníková šetření.</li><li>• Větší počet průvodčích na jednom spoji.</li></ul>
Získání nových zákazníků	<ul style="list-style-type: none"><li>• Směřovat propagaci na možnost odpočinku, ekologii, zvyšující ceny pohonných hmot.</li><li>• Směřovat propagaci na mladé studenty prostřednictvím youtuberů a influencerů.</li></ul>
Udržení stávajících zákazníků	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vyrovnávání konkurenční nabídky.</li><li>• Poskytování lepších služeb.</li><li>• Pro stále zákazníky poskytovat výhodné nabídky.</li></ul>
Zvýšení kvality dopravy pro starší osoby a cestující se sníženou schopností pohybu a orientace	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neustále zlepšovat podmínky pro cestování uvedených osob.</li><li>• Pokračovat ve spolupráci se skupinou lidí, které do této skupiny spadají a nechat je vyjádřit své nápady a potřeby.</li></ul>
Minimalizovat náklady na zákazníka	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zvýšení počtu cestujících a tím minimalizace zmíněných nákladů.</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro perspektivu interních podnikových procesů bylo navrženo jedenáct strategických akcí, viz Tab. 4.3. Aktivitu, které souvisejí s realizací strategických akcí jsou uvedeny v příloze č. 15.

Tab. 4.3 Strategické akce pro perspektivu interních podnikových procesů

Strategické cíle	Strategické akce
Rozšíření služeb ve věrnostním programu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navázat spolupráci s potravinářským řetězcem.</li> <li>• Zvýhodněné jízdenky do zahraničí.</li> </ul>
Zkrácení zpoždění	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimalizovat příčiny zpoždění ze strany ČD.</li> <li>• Nasmlouvat dostatečný počet autobusových dopravců</li> <li>• Zkrácení doby vyšetřování mimořádných událostí</li> </ul>
Inovace v oblasti rezervace míst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost volby více kritérií při volbě svého místa</li> <li>• Srovnání cen mezi 1. a 2. třídou</li> <li>• Možnost koupit během jednoho nákupu jízdenku s/bez rezervace místa s další místenkou bez koupě jízdenky</li> </ul>
Modernizace vlakových souprav	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyřazovat staré vlakové soupravy</li> <li>• Navýšit počet moderních vlakových souprav</li> <li>• Zavádět jak pro dálkovou, tak i regionální dopravu</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro poslední perspektivu, tedy učení se a růstu, byly navrženy strategické akce zobrazeny v Tab. 4.4. Činnosti související se strategickými akcemi jsou více rozebrány v příloze č. 15.

Tab. 4.4 Strategické akce pro perspektivu učení se a růstu

Strategické cíle	Strategické akce
Získání mladších zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propagovat ČD jako atraktivního zaměstnavatele.</li> <li>• Prohloubit spolupráci se středními a vysokými školami.</li> <li>• Rozšiřovat vědomí o tom, jak zaměstnanci přispívají k rozvoji společnosti.</li> </ul>
Zájem o nápady zaměstnanců na všech úrovních	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zjišťovat nápady všech zaměstnanců.</li> <li>• Odměňovat úspěšné nápady.</li> <li>• Sdělovat implementované nápady.</li> </ul>
Udržení zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyrovnávat pracovní podmínky a možnosti nabízené konkurencí.</li> </ul>
Spokojenost zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provádět pravidelné dotazníkové šetření a zjišťovat názory, nápady a spokojenost zaměstnanců.</li> </ul>
Zvýšení produktivity zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ztotožnění zaměstnanců se strategickými cíli společnosti.</li> </ul>
Rozvoj zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provádět školení.</li> <li>• Široká škála kurzů dle pracovních pozic.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.2 Zavedení metody BSC ve společnosti České dráhy

Doporučením je zavedení metody BSC ve společnosti České dráhy přístupem od shora dolů, tzv. roll-out přístup. Zavedení by tak probíhalo od vedení podniku až po jednotlivé

zaměstnance. Prvním krokem je důkladné proškolení zaměstnanců, kteří se budou projektu účastnit. A to proto, aby přesně věděli, co se skrývá pod pojmem Balanced Scorecard, čím se tato metoda zabývá, jaké jsou kroky při jejím zavádění, jaké jsou přínosy a jaká jsou úskalí. Z důvodu, že České dráhy mají rozsáhlou organizační strukturu a velký počet zaměstnanců doporučují, aby se školení zúčastnilo vedení společnosti a vedoucí pracovníci všech odborů. Vedoucí pracovníci odborů by pak předávali informace svým podřízeným. Samozřejmě by bylo nejlepší, aby se projektu zúčastnilo co nejvíce zaměstnanců. Proto je důležité věnovat dostatečnou pozornost výběru lidí, kteří budou tohoto projektu součástí.

Pro úspěšnou realizaci metody BSC je důležité stanovit osoby odpovědné za strategické cíle a také četnosti měření. Pro strategické cíle je v Tab. 4.5-4.8 určena zodpovědná osoba, měřítko a četnost měření jednotlivých cílů. Přidělení zodpovědných osob je provedeno na základě organizačního řádu a organizační struktury společnosti viz příloha č. 1. Frekvence zjišťování je stanovena na základě konzultace s konzultantem ČD. Jako zodpovědné osoby jsou určeni lidé, kterým se přímo odpovídají vedoucí jednotlivých odborů.

Zodpovědnou osobou u všech cílů finanční perspektivy je náměstek generálního ředitele ČD pro ekonomiku. Frekvence měření jsou pro výsledek hospodaření a nárůst tržeb doporučeny sledovat ročně. Ostatní měřítko je doporučeno sledovat měsíčně viz Tab. 4.5.

Tab. 4.5 Určení odpovědnosti a četnost měření ve finanční perspektivě

Strategický cíl	Měřítko	Zodpovědná osoba	Frekvence měření
FC1	Výsledek hospodaření za období	Náměstek generálního ředitele ČD pro ekonomiku	Ročně
FC2	ROA	Náměstek generálního ředitele ČD pro ekonomiku	Měsíčně
	ROE	Náměstek generálního ředitele ČD pro ekonomiku	Měsíčně
	ROCE	Náměstek generálního ředitele ČD pro ekonomiku	Měsíčně
	ROS	Náměstek generálního ředitele ČD pro ekonomiku	Měsíčně
FC3	Meziroční nárůst tržeb	Náměstek generálního ředitele ČD pro ekonomiku	Ročně
FC4	Hodnota ukazatele běžné likvidity	Náměstek generálního ředitele ČD pro ekonomiku	Měsíčně
FC5	Doba obratu pohledávek	Náměstek generálního ředitele ČD pro ekonomiku	Měsíčně

Zdroj: Vlastní zpracování

V zákaznické perspektivě byly určeny dvě zodpovědné osoby, a to náměstek generálního ředitele ČD pro obchod a náměstek generálního ředitele ČD pro provoz. K jednotlivým měřítkům byly určeny frekvence jejich měření viz Tab. 4.6.

Tab. 4.6 Určení odpovědnosti a četnost měření v zákaznické perspektivě

Strategický cíl	Měřítko	Zodpovědná osoba	Frekvence měření
ZC1	Dotazníková šetření	Náměstek generálního ředitele ČD pro obchod	Ročně
	Počet stížností	Náměstek generálního ředitele ČD pro obchod	Měsíčně
	Počet reklamací, odškodnění	Náměstek generálního ředitele ČD pro obchod	Čtvrtletně
	Průměrná doba pro řešení stížností	Náměstek generálního ředitele ČD pro obchod	Týdně
	Průměrná doba pro řešení reklamací, odškodnění	Náměstek generálního ředitele ČD pro obchod	Týdně
ZC2	Meziroční nárůst počtu cestujících	Náměstek generálního ředitele ČD pro provoz	Měsíčně
ZC3	Celkový počet cestujících	Náměstek generálního ředitele ČD pro provoz	Měsíčně
ZC4	Počet bezbariérových spojů v regionální a dálkové dopravě	Náměstek generálního ředitele ČD pro provoz	Ročně
ZC5	Náklady na jednoho zákazníka	Náměstek generálního ředitele ČD pro obchod	Ročně

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro kontrolu plnění strategických cílů v perspektivě interních podnikových procesů byly stanoveny dvě osoby. První z nich je náměstek generálního ředitele pro provoz a druhým je náměstek generálního ředitele pro obchod. U čtyř z pěti měřítek je doporučeno měsíční měření, poslední měřítko je doporučeno sledovat denně viz Tab. 4.7.

Tab. 4.7 Určení odpovědnosti a četnost měření v perspektivě interních podnikových procesů

Strategický cíl	Měřítko	Zodpovědná osoba	Frekvence měření
IC1	Počet modernizovaných vlakových souprav	Náměstek generálního ředitele ČD pro provoz	Denně
IC2	Odpovědnost ČD za zpoždění vlaků v regionální dopravě	Náměstek generálního ředitele ČD pro provoz	Měsíčně
	Odpovědnost ČD za zpoždění vlaků v dálkové dopravě	Náměstek generálního ředitele ČD pro provoz	Měsíčně
IC3	Počet provedených rezervací míst online	Náměstek generálního ředitele ČD pro obchod	Měsíčně
IC4	Počet registrovaných zákazníků v ČD Body	Náměstek generálního ředitele ČD pro provoz	Měsíčně

Zdroj: Vlastní zpracování

Zodpovědnou osobou za plnění strategických cílů stanovených v perspektivě učení se a růstu, je generální ředitel ČD. Důvodem je to, že mu je přímo podřízen personální odbor, který se zabývá personálními záležitostmi. U měřítek je stanovena různorodá frekvence měření viz Tab. 4.8.

Tab. 4.8 Určení odpovědnosti a četnost měření v perspektivě učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Zodpovědná osoba	Frekvence měření
UC1	Průměrný věk zaměstnanců	Generální ředitel ČD	Ročně
	Počet zaměstnanců mladších 29 let	Generální ředitel ČD	Čtvrtletně
UC2	Počet podnětů na zaměstnance	Generální ředitel ČD	Čtvrtletně
	Počet implementovaných nápadů	Generální ředitel ČD	Týdně po provedení průzkumu
UC3	Obrat/počet zaměstnanců	Generální ředitel ČD	Měsíčně
	Procento odchodů	Generální ředitel ČD	Měsíčně
UC4	Dotazníkové šetření	Generální ředitel ČD	Čtvrtletně
	Počet stížností	Generální ředitel ČD	Měsíčně
UC5	Zisk/počet zaměstnanců	Generální ředitel ČD	Měsíčně
UC6	Náklady na školení	Generální ředitel ČD	Čtvrtletně
	Počet školení	Generální ředitel ČD	Měsíčně

Zdroj: Vlastní zpracování

Samotné zavedení je spojeno s jistými náklady a je časově náročné. Doporučuji, aby si společnost najala externí firmu, která by vyškolila zaměstnance v oblasti zavedení metody BSC. Na trhu existuje více firem, které danou službu poskytují. Jsou jimi například firmy VOX, a.s., KCM Consulting, SMART DIALOG, s.r.o. či BanCon, s.r.o. Ceny se odvíjí od přesné specifikace objednatele. Z uvedených tří společností je cena uvedena jen u firmy KCM Consulting. Cena školení je 9 438 Kč. Ceny se odvíjí od místa školení, termínu a jeho obsahu. Možným řešením, jak by se informace o této metodě rozšířilo mezi co nejvíce zaměstnanců, je online školení.

Proces implementace metody BSC je doporučeno rozložit přibližně do 16 týdnů. Tento proces by měl být spojen s pravidelnými workshopy zaměstnanců na jednotlivých úrovních. Na těchto workshopech by byli zaměstnanci seznámeni s metodou BSC a vyjadřovali by ke tvorbě své názory. Celopodnikové rozšíření metody BSC je vhodné podpořit vhodných počítačovým softwarem. Vybraný software stanovené cíle sleduje a průběžně hodnotí, umožňuje tvorbu interaktivních strategických map a usnadňuje hledání vazeb mezi ukazateli. Také například přehledně zobrazuje výsledky včetně grafů, dále udržuje historii dat a upozorňuje na překročení hodnot, také umožňuje přidávat komentáře.

#### **4.2.3 Návrh modelu metody BSC**

Ve společnosti České dráhy, a.s. není doposud zavedena metoda BSC. Z tohoto důvodu byl navržen model pro případnou implementaci metody v podniku. Model metody BSC je navržen v programu BSC Designer viz příloha č. 16. Program BSC Designer je software pro tvorbu BSC. Podle uvedeného modelu může společnost hodnotit finanční perspektivu, perspektivu zákaznickou, perspektivu interních podnikových procesů a perspektivu učení se a růstu. V tomto programu je možno například hodnotit výkonnost podniku, vytvářet strategické mapy, grafy či stanovit alarmy u jednotlivých měřítek. Také jsou automaticky vytvářeny reporty o aktuální situaci podniku. Navíc je uživatelům programu BSC Designer umožněno převádět data z programu MS Excel.



## 5 ZÁVĚR

V současnosti se čím dál tím více dostávají do popředí komplexní metody hodnocení výkonnosti podniku, které se nezabývají pouze finanční stránkou podniku, ale rovněž nefinančními kritérii. Díky nefinančním kritériím je do hodnocení výkonnosti podniku zahrnuta například spokojenost zákazníků či kvalifikační růst zaměstnanců. Podnik tak získává konkurenční výhodu a stává se konkurenceschopnějším. Jednou z takovýchto metod je metoda Balanced Scorecard.

Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard v dopravním podniku, který se zabývá provozováním osobní železniční dopravy. Konkrétně se jednalo o společnost České dráhy, a.s.

V teoretické části byla vysvětlena výkonnost podniku a uvedeny přístupy k měření výkonnosti. Následně byla popsána metoda Balanced Scorecard včetně jejich perspektiv. Také byly uvedeny omezení, přínosy a bariéry metody BSC. Rovněž byly popsány přístupy implementace metody BSC podle tří různých autorů. Na to navazovalo vymezení vlastních postupových kroků implementace metody BSC ve společnosti. Tyto kroky byly základem pro praktickou část.

V praktické části byly realizovány vlastní postupové kroky metody BSC, kde byla nejdříve charakterizována společnost České dráhy, a.s. Poté byla provedena analýza čtyř perspektiv metody BSC, kterými jsou perspektiva finanční, zákaznická, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Analýza finanční perspektivy byla provedena na základě finanční analýzy, a to vybranými poměrovými ukazateli. Ke zhodnocení zákaznické perspektivy bylo provedeno vlastní dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků. K posouzení perspektivy interních podnikových procesů byl sestaven hodnotový řetězec společnosti a ke zhodnocení perspektivy učení se a růstu bylo provedeno vlastní dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. Dalším krokem bylo vyjasnění strategie společnosti a následně byly stanoveny strategické cíle. Strategické cíle byly zakresleny do strategické mapy. K těmto cílům byly určeny měřítka spolu s jejich cílovými hodnotami a směrem vývoje. Pro dosažení cílů byly stanoveny strategické akce. Také byl popsán návrh zavedení metody BSC ve společnosti. Znění návrhu bylo, aby implementace metody probíhala od shora dolů, tedy od vedení podniku až po jednotlivé pracovníky společnosti. Byly stanoveny zodpovědné osoby za plnění strategických cílů a také frekvence měření souvisejících měřítek. Na závěr byl vypracován model metody BSC v programu BSC Designer.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATUTRY

### Odborné publikace

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
3. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 318 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
4. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
5. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, c2004. 454 s. ISBN 1-59139-134-2
6. PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
7. PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Third edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2015. 407. s. ISBN 978-1-118-92510-2.
8. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 331 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
9. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
10. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. Eupress. ISBN 80-86754-33-2.

11. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

12. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

### **Podnikové materiály**

13. Interní materiály Českých drah

14. Výroční zpráva Českých drah za rok 2017

15. Výroční zpráva Českých drah za rok 2016

16. Výroční zpráva Českých drah za rok 2015

### **Elektronické dokumenty a další**

17. BSC DESIGNER. *What is Balanced Scorecard Designer?* [online]. [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://bscdesigner.com/>

18. České dráhy. *České dráhy* [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/>

19. České dráhy. *České dráhy* [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://www.cd.cz/default.htm>

20. EDUCITY. *Balanced scorecard v podnikové praxi* [online]. [cit.2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.educity.cz/kurzy/na-miru/balanced-scorecard-v-podnikove-praxi-c96183>

21. KCM consulting. *Balanced scorecard*. [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: [http://www.kcm.cz/skoleni/191\\_balanced-scorecard.aspx](http://www.kcm.cz/skoleni/191_balanced-scorecard.aspx)

22. Ministerstvo financí České republiky. *Zásady Corporate Governance* [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/archiv/transformacni-institute/agenda-byvaleho-fnm/sprava-majetku/kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-corpor/zasady-corporate-governance-14619>

23. Ministerstvo dopravy České republiky. *Zákony v drážní dopravě* [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Drazni-doprava/Legislativa-v-drazni-doprave/Zakony-v-drazni-doprave/77-02-k-1-4-2017.pdf.aspx?lang=cs-CZ>
24. Odborové sdružení železničářů. *PKS ČD, a.s. na rok 2019* [online]. [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: <http://www.osz.org/index.php/podnikove-vybory/pv-osz-pri-cd-a-s>
25. Podnikatel. *Influencer* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/influencer-vlivny-uzivatel/>
26. SMART DIALOG [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://www.smartdialog.cz/home>
27. Systém online. *Implementace Balanced Scorecard a specializovaná softwarová podpora* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/implementace-balanced-scorecard-1.htm>

## **SEZNAM ZKRATEK**

BSC – Balanced Scorecard

CAPEX – investiční výdaje

ČD – České dráhy

ČPK – čistý pracovní kapitál

DCF – diskontované cash flow

EAT – čistý zisk

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EBT – zisk před zdaněním

EBITDA – zisk před úroky, zdaněním a odpisy

EC – Eurocity

EVA – ekonomická přidaná hodnota

Ex – Expres

IC – Intercity

KPI – klíčové ukazatele výkonnosti (z anglického Key performance indicators)

KRI – klíčové ukazatele výsledku (z anglického Key result indicators)

MVA – hodnota přidaná trhem

Os – osobní vlak

QR – rychlá odpověď (z anglického Quick response)

PI – ukazatel výkonnosti (z anglického Performance indicators)

RI – ukazatel výsledku (z anglického Result indicators)

R – rychlík

ROA – rentabilita aktiv

ROCE – rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SC – SuperCity

Sp – spěšný vlak

ZTP – těžce zdravotně postižený

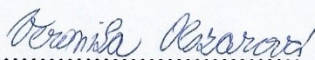
ZTP/P – těžce zdravotně post

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019

  
.....

jméno a příjmení

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti ČD, a.s.....	1
Příloha č. 2 Působení státu na České dráhy a základní legislativa.....	1
Příloha č. 3 Dceřiné společnosti Českých drah.....	1
Příloha č. 4 Rozvaha Českých drah v letech 2015-2017.....	1
Příloha č. 5 Výkaz zisku a ztráty Českých drah v letech 2015-2017.....	1
Příloha č. 6 Výkaz cash flow Českých drah v letech 2015-2017.....	1
Příloha č. 7 Postup výpočtu výsledků poměrových ukazatelů.....	1
Příloha č. 8 Dotazník spokojenosti zákazníků ČD, a.s.....	1
Příloha č. 9 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců.....	1
Příloha č. 10 Dotazník spokojenosti zaměstnanců ČD, a.s.....	1
Příloha č. 11 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců.....	1
Příloha č. 12 Strategická mapa.....	1
Příloha č. 13 Slovní komentář vazeb příčin a následků.....	1
Příloha č. 14 Doplnující výpočty měřítek strategických cílů.....	1
Příloha č. 15 Návrhy pro realizaci strategických akcí.....	1
Příloha č. 16 Návrh modelu metody BSC v MS Excel.....	1